



(Re)pensar o conflito intragrupal:

Níveis de desenvolvimento e eficácia

Isabel Cristina Dórdio Dimas

Coimbra 2007

Dissertação de Doutoramento em Psicologia
Especialização em Psicologia das Organizações
Apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
da Universidade de Coimbra

Coimbra 2007

Orientador: Professor Doutor Paulo Renato Lourenço

Co-orientador: Professor Doutor José Miguez

Investigação apoiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia

POCI – 2010

SFRH/BD/16172/2004

*Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.*

Ricardo Reis

Agradecimentos

É este o momento de olhar para trás e de recordar todos aqueles (tantos!) que, directa ou indirectamente, contribuíram para que este *hoje* fosse possível.

Ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, orientador científico deste trabalho, pelas suas reflexões sempre pertinentes, pelos constantes ensinamentos e incentivos, pelo seu rigor científico e enorme seriedade intelectual e porque com ele cresci, aprendi e evolui em termos profissionais e pessoais. Porque verdadeiramente me acompanhou em todos os momentos deste percurso e porque sempre acreditou em mim, para ele vai o meu maior e mais profundo agradecimento.

Ao Professor Doutor José Miguez, co-orientador da investigação realizada, porque fez das nossas reuniões espaços de liberdade de pensamento, de reflexão profunda e de partilha de conhecimento, pelas suas importantes sugestões em momentos chave deste percurso e pelo enorme privilégio que tem sido com ele aprender, trabalhar e conviver durante estes últimos anos.

À Professora Doutora Teresa Rebelo, peça fundamental no meu percurso profissional e pessoal, porque constitui para mim um modelo de rigor metodológico e científico. Porque dela recebi o primeiro estímulo para seguir a carreira profissional que abracei, porque me apoiou e incentivou de forma incondicional no decorrer deste caminho e porque me distinguiu com a sua amizade, quero aqui expressar a minha profunda gratidão.

Aos demais elementos do NEFOG, porque nos acolheram de forma calorosa e proporcionaram todas as condições necessárias à realização deste trabalho. Especificamente, ao Professor Doutor Duarte Gomes, porque todos os momentos em que tivemos o privilégio de com ele privar foram de aprendizagem. À Professora Doutora Leonor Cardoso, para além da amizade, pelo estímulo e incentivo sempre constantes e pelos comentários e sugestões dadas na fase final deste trabalho. À Dra. Alice Oliveira pelo sorriso sempre presente e pelo carinho e amizade sincera.

A todos os elementos que integram o CITTE, porque as nossas reflexões conjuntas e discussões acaloradas permitiram que crescesse enquanto investigadora e tornaram este um percurso menos solitário.

À Mestre Elizabeth Brito, pelas muitas manifestações de amizade e apreço que me tem dado e pelas tarefas que por mim realizou durante a recta final deste trabalho, de forma a permitir uma dedicação quase exclusiva ao doutoramento.

Às empresas que se disponibilizaram para integrar os estudos empíricos, porque sem a sua colaboração este trabalho não poderia ter sido realizado.

À Fundação para a Ciência e a Tecnologia porque me proporcionou as condições financeiras necessárias à prossecução desta dissertação.

A todos os amigos que comigo privaram ao longo destes anos, pelos momentos de descontração que me proporcionaram e pelo seu apoio e amizade. Especificamente, quero agradecer à Telma Pais Santos porque foi uma companhia sempre presente no decorrer desta jornada. Pelo ânimo, pelo apoio e pela amizade com que me brindou, aqui gostaria de expressar a convicção de que sem ela teria sido mais difícil. Uma palavra especial de agradecimento também para a Carla Banha, amiga de todos os momentos, pelo seu carinho e incentivo

constantes e, igualmente, por ter proporcionado a recolha dos dados numa das organizações que integram a amostra da presente dissertação.

A toda a minha família porque representa o suporte da minha existência. Aos meus pais, em particular, agradeço, profundamente, por tudo quanto fizeram por mim. Pelos valores que me transmitiram, pelos ensinamentos que comigo partilharam e por tudo aquilo que nem as palavras conseguem transmitir, gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão. Às minhas irmãs e, igualmente, melhores amigas, porque são uma fonte de amor e ternura e estão sempre perto, mesmo quando longe.

Ao Humberto, por ser o companheiro com que sempre sonhei, pelo seu amor, carinho e apoio incondicionais, porque me proporcionou as condições psicológicas e afectivas necessárias à boa condução deste trabalho e porque sempre acreditou que seria possível concretizar esta etapa com êxito, para ele vai a minha última e mais sentida palavra de agradecimento.

A todos os que acreditaram, o meu sincero agradecimento!

RESUMO

O conflito intragrupal constitui uma realidade incontornável nas organizações. O valor e a centralidade que lhe têm sido atribuídos no seio das Ciências Organizacionais têm sofrido, no entanto, alterações ao longo do tempo. Enquanto as abordagens tradicionais sublinhavam o carácter disfuncional/negativo do conflito e postulavam que o seu evitamento permitia assegurar a estabilidade e a harmonia fundamentais para o alcance dos objectivos grupais, as perspectivas mais recentes, por contraste, consideram que os conflitos, quando centrados directamente nas tarefas, permitem aumentar os níveis de desempenho e contribuem para o encontrar de soluções mais criativas e inovadoras, isto é, revelam-se funcionais/positivos. Os estudos empíricos desenvolvidos no contexto desta última abordagem têm, contudo, encontrado poucas evidências para a funcionalidade deste fenómeno grupal.

Com a presente dissertação procuramos contribuir para clarificar as relações que os conflitos estabelecem com a eficácia grupal, nomeadamente no que diz respeito ao desempenho e à satisfação. Constitui, igualmente, nosso objectivo analisar de que forma os conflitos são vividos e geridos no decorrer dos diferentes níveis de desenvolvimento do grupo. Tendo em vista a prossecução dos objectivos referidos, foram desenvolvidos dois estudos empíricos de natureza não experimental. No primeiro estudo participaram 68 equipas de produção de 8 organizações do sector industrial que desempenham tarefas com um baixo nível de complexidade. No segundo estudo foi analisada uma amostra composta por 77 equipas de 14 organizações (12 empresas do sector dos serviços e 2 empresas do sector industrial) que actuam em contextos pouco previsíveis e cujas tarefas apresentam uma reduzida estruturação. No global, os resultados revelaram que o conflito centrado no desenvolvimento das tarefas se relaciona negativamente com o desempenho e com a satisfação dos membros com a equipa. Verificou-se, ainda, que a utilização de estratégias integrativas se assume como a única abordagem aos conflitos com um impacto positivo nos resultados grupais. Por último, concluiu-se que a emergência de conflitos é diferente ao longo do desenvolvimento grupal: com efeito, o primeiro momento de vida do grupo é marcado por poucos conflitos, sendo no estágio dois que a frequência conflitual é maior, tanto ao nível afectivo como ao nível da tarefa; a evolução do grupo em direcção à maturidade traduz-se numa diminuição progressiva da frequência conflitual.

ABSTRACT

Intragroup conflict is an inescapable feature of group life. Nevertheless, the value and centrality attributed to intragroup conflict by Organizational Sciences have changed along time. While traditional approaches emphasized the dysfunctional feature of conflict and postulated that its avoidance enable the stability and the harmony of the group, essential to reach group aims, recent perspectives advocate that conflicts when centered on the tasks being done, improve group performance and contribute to more creative and innovator solutions, that is, are functional/positive. The empirical studies developed in the context of the latest approach have been found, however, little empirical evidence for the functionality of this group phenomenon.

With the current dissertation we intend to contribute for a better understanding of the relations between conflict and group effectiveness, namely with respect to performance and team satisfaction. It is also our aim to analyze the way conflicts are experienced and managed along group development. To attain our goals, we developed two empirical studies with a non-experimental design. In the first study 68 production teams from 8 industrial companies, which performed non complex tasks, were surveyed. In the second study we analyzed a sample of 77 workgroups from 14 companies (12 were service companies and 2 were industrial companies), which tasks present a low structure and have a relatively high degree of uncertainty. Overall, the results revealed that when conflict is centered in the tasks being performed is negatively related with performance and with team member satisfaction. Our results also showed that integrative response is the only approach to conflicts with a positive impact on group results. Finally, we conclude that conflict emergence is different along group development: indeed, the first moment of group life is characterized by few conflicts, while the second stage is the moment where task and affective conflict are more frequent; group development until maturity come across a progressive reduction of conflict.

ÍNDICE

Introdução.....	25
------------------------	-----------

Primeira Parte – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I. O Grupo Revisitado: Um Olhar para Dentro dos Grupos.....	33
1. Marcos Históricos no Estudo dos Grupos.....	35
1.1. Elton Mayo e os Estudos de Hawthorne.....	35
1.2. Kurt Lewin e a Teoria de Campo.....	44
1.3. A Abordagem Sociotécnica do Tavistock Institute.....	50
2. O Grupo: um Sistema Sociotécnico, Interdependente e Dinâmico.....	57
2.1. Definição de Grupo.....	57
2.2. Interdependência ou Interdependências?.....	60
2.3. Grupos ou Equipas de Trabalho?.....	62
2.4. Tipos de Grupos.....	69
2.5. A Dimensão Temporal dos Grupos: O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001).....	76
3. Os Grupos enquanto Sistemas Finalizados: Considerações em torno da Eficácia Grupal..	86
4. Síntese.....	91

Capítulo II. Conflito nos Grupos de Trabalho: Percursos de Investigação.....	95
1. O Estudo do Conflito Organizacional: Definição e Evolução Histórica do Conceito.....	97
1.1. Definição e Delimitação do Conceito de Conflito.....	97
1.2. Evolução Histórica do Estudo do Conflito nas Organizações.....	99
2. O Conflito nos Grupos e a Eficácia Grupal: Contributo para a Compreensão de uma Relação Complexa.....	104
2.1. O Conflito Intragrupal: um Fenómeno (Bi)dimensional.....	104
2.2. Dimensões do Conflito e Eficácia Grupal.....	107
2.3. A (Dis)funcionalidade do Conflito Intragrupal: Obstáculos à Perspectiva Pró Conflito de Tarefa e Anti Conflito Afectivo.....	114
2.4. Modelos Contingenciais do Conflito Intragrupal.....	130
2.4.1. Modelo Contingencial do Conflito de Tarefa de De Dreu e Weingart (2003a)...	130
2.4.2 Modelo do Conflito Intragrupal de Jehn (1997a) e Modelo COM de Jehn e Bendersky (2003).....	134
3. A Gestão dos Conflitos Grupais.....	141
3.1. Tipologias de Estilos de Gestão de Conflitos.....	143
3.2. Gestão de Conflitos e Eficácia.....	151
4. Síntese.....	157

Segunda Parte – ESTUDOS EMPÍRICOS

Capítulo III. Objectivos e Metodologia Geral dos Estudos Empíricos.....	163
1. Objectivos Gerais dos Estudos Empíricos.....	164
2. Metodologia Geral dos Estudos Empíricos.....	166
 Capítulo IV. Estudo 1: Conflitos, Desenvolvimento e Desempenho.....	 171
1. Objectivos, Hipóteses e Variáveis Consideradas.....	171
2. Procedimento e Caracterização da Amostra.....	178

2.1. Procedimentos Adoptados no Contacto com as Organizações.....	179
2.2. Procedimentos Adoptados na Recolha de Informação.....	181
2.3. Caracterização da Amostra.....	183
3. Instrumentos de Medida.....	184
3.1. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI).....	184
3.1.1 Processo de Construção e Avaliação da Validade de Conteúdo.....	184
3.1.2. Validade de Constructo e Fiabilidade.....	189
3.1.2.1. EACI – F.....	189
3.1.2.1. EACI – T.....	193
3.2. Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-II).....	195
3.2.1. Processo de Adaptação e Avaliação da sua Validade de Conteúdo.....	195
3.2.2. Validade de Constructo e Fiabilidade.....	197
3.3. Percepção do Desenvolvimento da Equipa (PDE).....	201
3.4. Escala de Avaliação do Desempenho Grupal.....	202
3.4.1. Processo de Construção e Avaliação da sua Validade de Conteúdo.....	202
3.4.2. Validade de Constructo e Fiabilidade.....	205
4. Resultados Obtidos.....	208
4.1. Considerações e Procedimentos Prévios.....	208
4.2. Conflitos e Desenvolvimento Grupal.....	210
4.3. Conflitos e Desempenho Grupal.....	213
5. Discussão dos Resultados.....	219
Capítulo V. Estudo 2: Conflitos, Desenvolvimento e Eficácia.....	225
1. Objectivos, Hipóteses e Variáveis Consideradas.....	225
2. Procedimento e Caracterização da Amostra.....	232
2.1. Procedimentos Adoptados no Contacto com as Organizações.....	233

2.2. Procedimentos Adoptados na Recolha de Informação.....	235
2.3. Caracterização da Amostra.....	237
3. Instrumentos de Medida.....	241
3.1 Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal.....	241
3.1.1. Validade de Constructo e Fiabilidade.....	242
3.2. Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-II).....	249
3.2.1. Validade de Constructo e Fiabilidade.....	251
3.3. Escala de Satisfação Grupal.....	254
3.3.1. Processo de Construção e Avaliação da Validade de Conteúdo.....	254
3.3.2. Validade de Constructo e Fiabilidade.....	256
3.4. Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II.....	258
3.4.1 Processo de Construção e Avaliação da Validade de Conteúdo.....	258
3.4.2. Validade de Constructo e Fiabilidade.....	261
4. Resultados Obtidos.....	264
4.1. Considerações e Procedimentos Prévios.....	264
4.2. Conflitos e Desenvolvimento Grupal.....	266
4.3. Conflitos e Eficácia Grupal.....	270
5. Discussão dos Resultados.....	280
 Considerações Finais	 289
Bibliografia	297
 Anexos	
Anexo A – Carta de Apresentação do Estudo às Empresas: Estudo 1.....	5
Anexo B – Projecto de Investigação Destinado às Empresas: Estudo 1.....	9
Anexo C – Caracterização da Amostra do 1º Estudo – Informação Complementar.....	15

Anexo D – Questionário Destinado aos Membros das Equipas: Estudo 1.....	19
Anexo E – Questionário Destinado aos Líderes das Equipas: Estudo 1.....	29
Anexo F – Carta de Apresentação do Estudo às Empresas: Estudo 2.....	33
Anexo G – Projecto de Investigação Destinado às Empresas: Estudo 2.....	37
Anexo H – Caracterização da Amostra do 2º Estudo – Informação Complementar.....	43
Anexo I – Questionário Destinado aos Membros das Equipas: Estudo 2.....	47
Anexo J – Questionário Destinado aos Líderes das Equipas: Estudo 2.....	57
Anexo K – Informação Complementar Relativa à AFC da Escala EACI.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo “Circumplexo” das Tarefas de Grupo (adaptado de McGrath, 1984, p. 61).....	71
Figura 2 – O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001).....	83
Figura 3 – Modelo Contingencial do Conflito de Tarefa (adaptado de De Dreu & Weingart, 2003a, p. 152).....	131
Figura 4 – Modelo do Conflito Intragrupal (adaptado de Jehn, 1997b, p. 90)	135
Figura 5 – O Modelo COM (adaptado de Jehn & Bendersky, 2003, p. 204).....	138
Figura 6 – Estilos de Gestão de Conflitos (adaptado de Thomas, 1992, p. 668 e de Rahim & Bonoma, 1979, p. 1327).....	146
Figura 7 – Dimensão integrativa e distributiva da intenção táctica (adaptado de Thomas, 1992, p. 671).....	148
Figura 8 – Modelo hipotético dos efeitos directos e indirectos do conflito intragrupal, da gestão de conflitos e do desenvolvimento grupal na predição do desempenho das equipas de trabalho.....	177

Figura 9 – Pontuações médias nas duas dimensões do conflito intragrupal em função do desenvolvimento grupal.....	212
Figura 10 – Modelo hipotético dos efeitos directos e indirectos do conflito intragrupal, da gestão de conflitos e do desenvolvimento grupal na predição da eficácia das equipas de trabalho.....	232
Figura 11 – Estrutura Factorial da EACI (revisão 2) (Solução estandardizada onde os valores relativos aos erros de medição são proporções de variância não explicada).....	248
Figura 12 – Pontuações médias nas duas dimensões do conflito intragrupal em função do desenvolvimento grupal.....	268
Figura 13 – Pontuações médias nas estratégias de gestão de conflitos em função do desenvolvimento grupal.....	270
Figura 14 – Regressão da inovação no conflito de tarefa.....	273
Figura 15 – Regressão da eficiência no conflito de tarefa.....	274

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Taxonomia integrativa dos grupos de trabalho organizacionais (adaptado de Devine, 2002, p. 300).....	75
Quadro 2 – Síntese das potenciais consequências dos dois tipos de conflito no subsistema tarefa e no subsistema socioafectivo.....	112
Quadro 3 – Correlações entre os dois tipos de conflito identificadas em investigações empíricas recentes.....	120
Quadro 4 – Correlações encontradas em investigações empíricas recentes entre o conflito intragrupal e o desempenho e a satisfação.....	126
Quadro 5 – Influência do tipo de conflito e da gestão de conflitos no desempenho grupal quando as tarefas têm altos e baixos níveis de incerteza (adaptado de De Dreu & Weingart, 2003a, p. 162).....	134

Quadro 6 – Modelos de gestão de conflitos bidimensionais (adaptado de Thomas, 1992, p. 667).....	145
Quadro 7 – Estilos de gestão de conflitos e situações onde são adequados e inadequados (adaptado de Rahim, 1992, p. 43).....	154
Quadro 8 – EACI – F: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2).....	191
Quadro 9 – EACI – F: Valores do α de Cronbach e correlações item/dimensão.....	193
Quadro 10 – EACI – T: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2).....	194
Quadro 11 – EACI – T: Valores do α de Cronbach e correlações item/dimensão.....	195
Quadro 12 – ROCI-II: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2).....	199
Quadro 13 – ROCI-II: Valores do α de Cronbach e correlações item/dimensão.....	201
Quadro 14 – Escala de Avaliação do Desempenho Grupal: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2).....	207
Quadro 15 – Escala de Avaliação do Desempenho Grupal: Valores do α de Cronbach e correlações item/dimensão.....	207
Quadro 16 – Estatísticas descritivas do índice de concordância AD_M para a EACI e PDE e ROCI-II.....	208
Quadro 17 – Pontuações médias e desvios-padrão do conflito intragrupal em função do estágio de desenvolvimento.....	211
Quadro 18 – Pontuações médias e desvios-padrão do estratégias de gestão de conflitos em função do estágio de desenvolvimento.....	213
Quadro 19 – Intercorrelações, médias e desvios-padrão do conflito intragrupal, das estratégias de gestão de conflitos e do desempenho grupal.....	214
Quadro 20 – Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito intragrupal e as estratégias de gestão de conflitos a predizer o desempenho grupal.....	216
Quadro 21 – Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito intragrupal e o desenvolvimento grupal a predizer o desempenho grupal.....	219

Quadro 22 – Caracterização da amostra de membros das equipas em função da idade, habilitações, antiguidade na empresa e antiguidade na equipa ($N = 321$).....	239
Quadro 23 – Caracterização da amostra de líderes das equipas em função da idade, habilitações, antiguidade na empresa e antiguidade na equipa ($N = 80$).....	240
Quadro 24 – Índices de ajustamento obtidos nas análises factoriais confirmatórias à escala EACI.....	247
Quadro 25 – EACI: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão.....	249
Quadro 26 – ROCI-II – Forma Grupal: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2).....	252
Quadro 27 – ROCI-II – Forma Grupal: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão.....	253
Quadro 28 – ESAG: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2).....	257
Quadro 29 – ESAG: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão.....	258
Quadro 30 – Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2).....	262
Quadro 31 – Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II: Valores do <i>alpha</i> de Cronbach e correlações item/dimensão.....	263
Quadro 32 – Estatísticas descritivas do Índice de Concordância AD_M	265
Quadro 33 – Pontuações médias e desvios-padrão do conflito intragrupal em função do estágio de desenvolvimento.....	267
Quadro 34 – Pontuações médias e desvios-padrão das estratégias de gestão de conflitos em função do estágio de desenvolvimento.....	269
Quadro 35 – Intercorrelações, médias e desvios-padrão do conflito intragrupal, das estratégias de gestão de conflitos e do eficácia grupal.....	271
Quadro 36 – Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito de tarefa a prever a inovação e a eficiência.....	272
Quadro 37 – Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito intragrupal e as estratégias de gestão de conflitos a prever o desempenho grupal (inovação e a eficiência).....	275

Quadro 38 – Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito intragrupal e as estratégias de gestão de conflitos a predizer a satisfação grupal e o desempenho percebido.....	277
Quadro 39 – Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito intragrupal e o desenvolvimento grupal a predizer o desempenho grupal (inovação e a eficiência).....	278
Quadro 40 – Resultados da análise da regressão hierárquica com o Conflito Intragrupal e o Desenvolvimento Grupal a predizer a Satisfação Grupal e o Desempenho Percebido	279

INTRODUÇÃO

O conflito tem constituído, particularmente nos últimos anos, um dos principais pólos de interesse das ciências que se dedicam ao estudo das organizações. Investigadores de disciplinas como a Psicologia, a Economia, a Gestão, as Ciências Políticas ou a Sociologia, têm procurado analisar a natureza deste fenómeno e contribuir para dar resposta aos desafios por ele colocados. Definido como uma divergência de perspectivas percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interacção, o conflito pode ocorrer a diferentes níveis no sistema organizacional. É o conflito que acontece no contexto dos grupos de trabalho que constitui a problemática central da presente dissertação.

Os grupos constituem, hoje, um dos sistemas de estruturação do trabalho mais frequente nas organizações. Surgem sob diferentes formas e designações, nos mais variados contextos, sendo perspectivados, quer no meio académico quer no seio empresarial, como fonte de elevados desempenhos, de qualidade e de competitividade. A interacção e a interdependência que caracterizam o trabalho no contexto dos grupos colocam, contudo, novos desafios às organizações, que se prendem, nomeadamente, com o aumento da probabilidade de emergência de conflitos.

Realidade incontornável nas organizações, o conflito intragrupal tem sido associado quer a aspectos positivos, como o aumento dos níveis de inovação e de criatividade (Tjosvold, 1997), quer a aspectos negativos, nomeadamente à redução da coesão grupal, à diminuição dos níveis de desempenho e ao aumento do *turnover* (Spector & Jex, 1998). A perspectiva

dominante na literatura da especialidade sublinha as vantagens da existência de um determinado nível de conflito nos grupos de trabalho, desde que centrado em questões relativas à realização das tarefas (Schweiger & Sandberg, 1989; Turner & Pratkanis, 1997). No entanto, as evidências empíricas apontam para resultados contraditórios (De Dreu & Weingart, 2003b).

Contribuir para compreender o conflito no contexto dos grupos, particularmente os efeitos que produz na eficácia grupal, e reflectir sobre a forma como este fenómeno se relaciona com o próprio desenvolvimento do grupo, constitui a linha orientadora do trabalho realizado.

Neste contexto e de acordo com os objectivos traçados, estruturámos a dissertação em duas grandes partes: uma primeira relativa ao enquadramento teórico e clarificação da temática em questão e uma segunda que se destina à apresentação e discussão da investigação empírica realizada e que comportou a realização de dois estudos.

A primeira parte encontra-se subdividida em dois capítulos. Situando-se esta dissertação no nível de análise grupal, o primeiro capítulo é dedicado à clarificação das principais linhas teóricas em que assenta a nossa concepção de grupo, encontrando-se dividido em três pontos. No primeiro ponto revisitamos três importantes marcos históricos no estudo dos grupos – os Estudos de Hawthorne conduzidos por Elton Mayo, a Teoria de Campo de Kurt Lewin e a Escola Sociotécnica desenvolvida pelos investigadores do Tavistock Institute – e evidenciamos as suas contribuições para o conhecimento da génese, dinâmica e funcionamento deste sistema social. É nestas abordagens que assenta a definição de grupo que adoptamos, a qual constitui o tema central do segundo ponto deste capítulo. Nele começamos por clarificar os elementos centrais que integram a nossa concepção de grupo e que se encontram, igualmente, presentes na maior parte das definições existentes na literatura – sistema, alvo comum, interacção e interdependência –, sendo que a esta última componente, por ser fundamental para a compreensão e delimitação da realidade grupal, dedicamos especial atenção. O debate em torno dos conceitos de grupo e de equipa, bem como das vantagens e inconvenientes que emergem da sua utilização, constitui o nosso foco de análise seguinte. Assim, confrontamos diferentes perspectivas e conceptualizações, comparamos argumentos e clarificamos o nosso posicionamento teórico relativamente a esta problemática. Ainda na segunda parte, detemo-nos

na caracterização estrutural dos grupos organizacionais. São, desta forma, apresentados alguns esquemas de classificação de grupos, nomeadamente a taxonomia dos grupos de trabalho organizacionais de Devine (2002), na qual nos baseamos para a caracterização das equipas que constituem a nossa amostra. A integração deste ponto prende-se com o reconhecimento de que as diferentes formas e contornos que os grupos assumem nas organizações podem influenciar a natureza dos processos e dinâmicas grupais e os seus efeitos ao nível dos resultados do grupo. Terminamos o segundo ponto com a caracterização da dimensão temporal dos grupos. Enquanto sistemas sociotécnicos, os grupos apresentam uma natureza dinâmica: evoluem, transformam-se, desenvolvem diferentes formas de actuar, embora mantenham uma certa estabilidade que lhes confere a sua identidade. Dos vários modelos de desenvolvimento dos grupos presentes na literatura, o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) merece um destaque particular, pela sua natureza integradora e compreensiva e por constituir o modelo em que nos ancoramos nos estudos empíricos. Dedicamos o último ponto do primeiro capítulo à problemática da eficácia grupal. Nele realizamos algumas considerações em torno da sua dimensionalidade e da sua operacionalização. Esta reflexão conduziu-nos a uma conceptualização bidimensional de eficácia que reforça a natureza sociotécnica do grupo.

No segundo capítulo entramos no tema central da nossa dissertação: o conflito intragrupal. Na medida em que se trata de um tipo particular de conflito organizacional, começamos, no primeiro ponto, por definir e delimitar este conceito, bem como por rever o seu percurso histórico. Centramo-nos para tal na análise das principais abordagens que marcaram a forma como foi sendo perspectivado ao longo dos anos. O segundo ponto é inteiramente dedicado ao conflito grupal. Depois de debatermos a sua natureza bidimensional, focalizamo-nos na análise da forma como a relação entre as duas dimensões deste fenómeno – dimensão tarefa e dimensão socioafectiva – e a eficácia grupal tem sido perspectivada na literatura. A revisão desta problemática levou-nos a concluir que é a perspectiva *pró* conflito de tarefa e *anti* conflito socioafectivo aquela que, actualmente, domina na literatura da especialidade, muito embora existam diversas razões, as quais são por nós apresentadas e discutidas, que apontam para as dificuldades inerentes a esta visão. Tendo em vista a clarificação do efeito do conflito

intragrupal na eficácia, têm emergido, nos últimos anos, um conjunto de investigações que aponta para a necessidade de serem adoptadas abordagens contingenciais no estudo deste fenómeno. É neste contexto que surge o Modelo Contingencial do Conflito de Tarefa de De Dreu e Weingart (2003a), o Modelo do Conflito Intragrupal de Jehn (1997a) e o Modelo COM de Jehn e Bendersky (2003), os quais são por nós analisados e discutidos. Sendo o estudo das relações que o conflito estabelece com a eficácia grupal um dos aspectos centrais da nossa dissertação, a análise das diferentes estratégias que podem ser utilizadas pelos membros do grupo para gerir os seus conflitos não poderia ser esquecida. Assim, terminamos o segundo capítulo com a temática da gestão de conflitos. Começamos por apresentar algumas tipologias de estratégias de gestão de conflitos presentes na literatura para, em seguida, efectuarmos uma revisão dos estudos que têm procurado analisar a forma como aquelas se relacionam com a eficácia.

A segunda parte da presente dissertação é dedicada à apresentação dos estudos empíricos conduzidos, sendo composta por três capítulos. O primeiro (terceiro da dissertação) apresenta um carácter introdutório e visa clarificar os objectivos e a metodologia geral dos estudos empíricos. Assim, começamos por explicitar os objectivos centrais que nortearam a realização dos referidos estudos para, depois, nos centrarmos na explicitação e justificação das opções metodológicas efectuadas.

O quarto capítulo (segundo desta segunda parte) é dedicado à apresentação do primeiro estudo empírico, o qual teve como objectivos centrais investigar a forma como os conflitos emergem e são geridos ao longo do desenvolvimento grupal e contribuir para clarificar as relações complexas que se estabelecem entre o conflito e o desempenho grupal. Começamos, no primeiro ponto, por explicitar os objectivos, as hipóteses de investigação e as variáveis consideradas neste primeiro estudo. Em seguida, caracterizamos a amostra utilizada, bem como os procedimentos adoptados no contacto com as organizações e na recolha de informação. No terceiro ponto apresentamos detalhadamente os quatro instrumentos de avaliação utilizados, explicitamos o seu processo de construção e/ou adaptação e relatamos os estudos relativos às suas qualidades psicométricas. No ponto seguinte, após tecermos algumas considerações

relacionadas com o nível de análise em que se situa o estudo, são apresentados os resultados. Finalizamos com uma discussão aprofundada sobre os resultados encontrados, na qual lançamos algumas pistas de investigação que estiveram na base da condução do segundo estudo empírico.

O quinto capítulo (último desta segunda parte e da dissertação) integra o segundo estudo por nós conduzido, o qual teve na sua base os mesmos objectivos centrais que fundamentaram a realização do primeiro estudo. Existem, contudo, dois aspectos fundamentais que os distinguem. Em primeiro lugar, enquanto no primeiro estudo a nossa análise incidiu em equipas de trabalho que desempenham tarefas de carácter rotineiro e de baixa complexidade, no segundo são estudadas equipas que actuam em contextos pouco previsíveis e cujas tarefas apresentam uma reduzida estruturação. Procuramos, desta forma, explorar a possibilidade de existirem diferenças entre os dois tipos de equipa no que diz respeito à forma como os conflitos são vividos e quanto ao modo como afectam os resultados grupais. Em segundo lugar, os efeitos do conflito são, neste segundo estudo, avaliados quer em termos da dimensão tarefa da eficácia quer no que diz respeito à sua dimensão social e afectiva. Este capítulo é, à semelhança do anterior, composto por cinco pontos: começamos por explicitar os objectivos, as hipóteses e as variáveis consideradas para, em seguida, caracterizarmos a amostra e relatarmos os procedimentos que envolveram a sua recolha; o terceiro ponto é dedicado à avaliação das qualidades psicométricas dos instrumentos de medida, sendo que, no quarto ponto, nos detemos na apresentação dos resultados, os quais são debatidos no ponto seguinte, que é, também, o último.

Terminamos a presente dissertação com um conjunto de considerações finais, onde sintetizamos o trabalho realizado, evidenciamos as principais conclusões que dele resultaram e lançamos algumas pistas para investigações futuras.

Primeira Parte

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO I

O Grupo Revisitado: Um Olhar para Dentro dos Grupos

Hoje, mais do que em qualquer outro momento da história, as organizações recorrem a grupos como forma de estruturar as suas actividades. A crença de que a constituição de grupos se associam melhorias ao nível da qualidade, do desempenho e da eficácia, conduziu a que este sistema de organização do trabalho proliferasse, emergindo sob diferentes formas, tipos e designações [e.g., equipas de produção, equipas de projecto, grupos autónomos, círculos de qualidade, equipas multifuncionais, equipas de gestão (Guzzo & Shea, 1992)]. Parece, com efeito, que se realizou a profecia de Leavitt que, em 1975, apresentou o grupo de trabalho como a unidade básica nas organizações do futuro, por ser a única capaz de corresponder aos novos desafios culturais que seriam colocados às práticas de gestão. Na realidade, estudos recentes indicam que cerca de 48% das organizações americanas utilizam pelo menos algum tipo de equipas nas suas estruturas de trabalho (Devine, Clayton, Philips, Dunford, & Melner, 1999) e, embora em Portugal não sejam conhecidos estudos que procurem analisar a sua incidência, a nossa percepção é a de que a maioria das organizações ou já recorre ou pensa vir a recorrer a grupos de trabalho.

O grupo é, com efeito, um dos sistemas de organização do trabalho potencialmente mais eficaz, por permitir, simultaneamente, dar resposta a dois dos mais importantes desafios com

que a gestão actual se depara: dividir/diferenciar as estruturas e os processos organizacionais tendo em vista o alcance de objectivos de eficiência, de produtividade, de competitividade e de eficácia; integrar esses mesmos processos, bem como envolver e motivar os indivíduos, tornando a organização num espaço de satisfação dos objectivos individuais (de ser, de estar, de saber e de ter).

A importância que os grupos de trabalho assumem no actual contexto organizacional coloca novos desafios à investigação e torna premente o aprofundar do conhecimento sobre este domínio. Compreender o grupo no presente requer, contudo, um olhar aprofundado para o seu, já longo, passado. Esse será o principal objectivo do primeiro ponto do presente capítulo. Embora reconheçamos que a caracterização de qualquer fenómeno deve iniciar-se pela sua delimitação conceptual, a importância das contribuições históricas para a definição de grupo que adoptamos levou-nos a inverter aquela que seria a “ordem natural das coisas”. Assim, a clarificação do conceito de grupo será efectuada somente no segundo ponto. Aí, para além da definição de grupo, debruçar-nos-emos sobre um dos seus elementos centrais – a interdependência –, clarificaremos o nosso posicionamento relativamente a uma questão que tem animado intensos debates na comunidade científica – a controvérsia grupos vs. equipas – e apresentaremos algumas tipologias de grupos de trabalho. Por considerarmos que os grupos são sistemas dinâmicos, que assumem contornos diferentes no decorrer da sua existência, continuamos este nosso olhar para dentro dos grupos com a análise da problemática do desenvolvimento grupal. Enquanto sistemas, os grupos são finalizados, estruturam-se com base em determinados objectivos, pelos quais são analisados e avaliados. Compreender os grupos passa, assim, também por analisar a eficácia grupal, temática que abordamos no terceiro ponto. Terminaremos com uma breve síntese.

Importa, desde já, deixar claro que explorar profundamente os vários pontos abordados não constitui nosso objectivo. Com o presente capítulo pretendemos, sobretudo, traçar as principais linhas que orientaram o desenvolvimento e a construção teórica e empírica da presente dissertação.

1. Marcos Históricos no Estudo dos Grupos

O estudo dos grupos tem uma longa tradição em Psicologia. Desde o início do século passado, embora com avanços e retrocessos e nem sempre com o mesmo interesse e intensidade, construiu-se um corpo de conhecimentos importante e foram estudados grande parte dos processos grupais. Na linha de Lourenço (2002) consideramos que, apesar da multiplicidade de enfoques, abordagens, modelos e quadros teóricos que têm sido desenvolvidos no domínio da Psicologia dos Grupos, a diversidade existente é passível de ser categorizada em duas grandes linhas de investigação: a primeira, associada sobretudo à Psicologia Social, caracteriza-se pelo estudo dos grupos em laboratório e enfatiza os processos intra e intergrupais (e.g., coesão, normas, conformidade) e o seu impacto nos membros do grupo; a segunda, essencialmente relacionada com as áreas da Psicologia das Organizações e do Comportamento Organizacional, tem centrado a sua análise em grupos integrados no contexto organizacional, visando clarificar temáticas como a eficácia, a liderança e os conflitos.

Como afirmámos já, não pretendemos realizar uma revisão exaustiva da investigação que tem sido conduzida neste domínio, até porque muitos foram os investigadores que procederam a uma tal integração (e.g., Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000; Cohen & Bailey, 1997; Hackman & Morris, 1975; McGrath, 1997; Kozlowski & Bell, 2003; Moreland, Hogg, & Hains, 1994; Sanna & Parks, 1997). Assim, centraremos a nossa análise naqueles que são, em nossa opinião, os três marcos históricos fundamentais no estudo dos grupos, pela forma como permitiram clarificar e aprofundar o conhecimento sobre os grupos e pelo estímulo que deram ao seu reconhecimento e utilização como um dos principais sistemas organizacionais: os estudos conduzidos por Elton Mayo em Hawthorne, a Teoria de Campo de Kurt Lewin e a Abordagem Sociotécnica desenvolvida pelos investigadores do Tavistock Institute.

1.1. Elton Mayo e os Estudos de Hawthorne

Embora o estudo dos grupos tenha as suas raízes históricas nos trabalhos de Allport sobre facilitação social, foram os estudos realizados na fábrica de Hawthorne da empresa

Western Electric, que marcaram o primeiro esforço científico para demonstrar a importância dos grupos nas organizações (Arrow et al., 2000; Guzzo, 1996; Leavitt, 1975; Savoie & Beaudin, 1995). Tendo sido realizados sob a coordenação de Elton Mayo, aqueles que ficaram celebrizados com o nome de Estudos de Hawthorne, deram um importante estímulo ao desenvolvimento de uma multiplicidade de estudos empíricos centrados no nível de análise grupal e à aplicação dos grupos nos contextos organizacionais.

Inicialmente projectadas e desenvolvidas numa perspectiva clássica do trabalho e das organizações e com objectivos situados a nível individual, as observações realizadas no decorrer dos estudos de Hawthorne, conduziram a que, de forma surpreendente para a própria equipa de investigadores, o nível grupal se tenha tornado o principal nível de análise (Lourenço, Miguez, Gomes, & Freire, 2000).

A descrição mais pormenorizada da investigação conduzida encontra-se nas 600 páginas do livro “Management and the worker”, publicado pela primeira vez em 1939, por dois dos membros da equipa responsável pelo planeamento e condução das famosas experiências de Hawthorne – F. J. Roethlisberger, membro da equipa de Harvard, e W. J. Dickson, representante da empresa. Procuraremos, em seguida, traçar os principais contornos desta investigação clássica, com o fim de salientar de que forma contribuiu para a produção de conhecimento a respeito da génese, dinâmica e funcionamento dos grupos.

Entre 1924 e 1927, a administração da Western Electric Company, em colaboração com o National Research Council, desenvolveu um conjunto de três séries de experiências com a finalidade de perceber a influência das condições de iluminação na produtividade dos trabalhadores. Na primeira série, a iluminação foi sendo progressivamente aumentada em três departamentos com características funcionais diferentes. Os resultados apresentaram-se de difícil interpretação: com efeito, enquanto num departamento a produção flutuou aleatoriamente, nos outros dois a produtividade subiu com o aumento da iluminação, conforme o previsto, mas de uma forma irregular. Os técnicos responsáveis pelo estudo colocaram, então, a hipótese de a inconsistência dos dados encontrados ser resultante de terem sido analisados

departamentos com características funcionais diferentes, pelo que optaram por conduzir uma nova série de experiências, desta vez apenas num departamento, onde foram escolhidos dois grupos de operários com condições e funções idênticas. Um dos grupos – o grupo de controlo – continuou a trabalhar sob as mesmas condições de iluminação a que estava habituado, enquanto no outro grupo – o grupo experimental – a intensidade da iluminação foi sofrendo mudanças sucessivas. Os resultados revelaram-se, novamente, surpreendentes, na medida em que os níveis de produtividade aumentaram, de uma forma considerável, em ambos os grupos. O facto de ter sido utilizada luz natural em combinação com luz artificial nas duas primeiras séries de experiências foi identificado pelos responsáveis pelo estudo como uma possível justificação para a incongruência dos resultados. É neste contexto que surge a terceira série de experiências, na qual se repetiu o design experimental da segunda série, utilizando-se, contudo, apenas luz artificial, em intensidade decrescente. Pela terceira vez, os resultados relativos ao nível de produtividade foram diferentes do que tinha sido previsto: os níveis de produção mantiveram-se constantes nos dois grupos analisados.

Embora os resultados dos estudos da parceria da Western Electric Company com o National Research Council não tenham permitido chegar a conclusões científicas substantivas a respeito das consequências do ambiente físico no comportamento humano, assumiram-se de enorme relevância, na medida em que se constituíram como um “great stimulus for more research in the field of human relations” (Roethlisberger & Dickson, 1939, p. 18). Perante a ambiguidade dos resultados, a administração da empresa coloca a hipótese de serem os factores humanos, mais do que os factores físicos, a determinar o comportamento dos indivíduos na organização. É neste contexto que, em 1927, se inicia a colaboração entre a Western Electric e a equipa de Harvard, liderada por Elton Mayo.

Na primeira experiência conduzida sob a direcção de Elton Mayo – a experiência da Sala de Teste de Montagem de Relés (*Relay Assembly Test Room*) –, foram seleccionadas seis operadoras, com base nas suas aptidões e motivações, as quais, após lhes terem sido explicitados os objectivos do estudo, consentiram em participar como objecto de observação focal. O grupo de operadoras trabalhava numa sala de teste, preparada para o efeito, sendo responsável pela

montagem dos relés dos telefones: cinco executavam as tarefas de montagem, ficando a sexta responsável pelo transporte dos componentes produzidos. Esta experiência teve, no total, treze períodos, no decorrer dos quais foi sendo introduzido um conjunto de variações ao nível das condições de trabalho do grupo em observação (e.g., introdução de mudanças no sistema de pagamento, alterações do horário de trabalho, introdução de pausas).

Os resultados revelaram-se, novamente, surpreendentes: dia após dia, semana após semana, período após período, o nível de produção aumentava, mesmo quando as condições de trabalho se mantinham e até quando os benefícios eram retirados. Os sucessivos aumentos da produção não poderiam ser, desta forma, atribuídos à introdução de alterações nas condições de trabalho, nomeadamente à implementação de pausas, à redução do horário de trabalho ou à diminuição da semana de trabalho. Havia outro factor a condicionar os resultados das experiências, algo que ultrapassava o controlo dos experimentadores. À medida que as semanas passavam, que os meses se sucediam, as relações entre as operárias tornavam-se cada vez mais ricas e profundas, propiciando um clima agradável de trabalho. Na sala de teste já não existiam apenas cinco operadoras a trabalhar individualmente na montagem de componentes telefónicos: uma entidade nova, com as suas características, normas e padrões específicos de desempenho, tinha emergido – o grupo. A este propósito, Roethlisberger e Dickson (1939) referem que:

No longer were the girls isolated individuals, working together only in the sense of an actual physical proximity. They had become participating members of a working group with all the psychological and social implications peculiar to such a group. (p. 86)

A interacção e a interdependência existentes entre as operárias, propiciadas pelo facto de trabalharem numa sala independente do restante departamento, reforçaram a tendência para se tornarem num “self-conscious group” (Landsberger, 1958, p. 10). O facto de serem olhadas com uma certa inveja pelas restantes colegas de trabalho, por terem sido as escolhidas para participar na experiência e por trabalharem em condições diferentes daquelas que existiam no departamento, contribuiu, igualmente, para que as relações dentro do grupo se tornassem mais fortes e ainda mais coesas.

O esforço empreendido pelos investigadores com o fim de controlarem as variáveis capazes de interferir na análise do efeito das condições de trabalho na produtividade parecia, desta forma, ter sido inglório: o clima psicológico que se desenvolvia na sala de teste tinha escapado ao controlo dos investigadores e actuava, agora, como uma terceira variável, contribuindo, de forma decisiva, para a explicação dos resultados encontrados¹.

Perante a constatação da importância do factor humano para o comportamento organizacional, a administração da empresa e a equipa de investigadores decidiram continuar a experiência, mas, doravante, centrando o enfoque nas relações humanas². Seguiu-se, então, uma fase de entrevistas que teve o seu início em 1928 e se prolongou até meados de 1931. Após a realização de milhares de entrevistas, a equipa de investigadores concluiu que a causa determinante do comportamento dos indivíduos é fundamentalmente de tipo social e grupal: as atitudes dos indivíduos na organização são condicionadas pelas normas e regras dos seus grupos de pertença. Os indivíduos não actuam enquanto sujeitos isolados, mas sim como membros de um determinado grupo, pelo que para compreender o comportamento individual é necessário analisar o comportamento do grupo.

É neste contexto que surge a experiência da sala de observação de montagem de terminais (*Bank Wiring Observation Room*) que, pela forma como evidenciou a importância dos

¹ Para a alteração do clima psicológico da sala de teste contribuiu, igualmente, de acordo com os investigadores, a mudança no tipo de supervisão. Ao permitir a participação das trabalhadoras numa experiência em que iria ser testada a importância das suas condições de trabalho, ao estabelecer com elas uma relação de proximidade tendo em vista a criação de um contexto de cooperação que garantisse a adesão às condições experimentais impostas e ao procurar ouvir os seus pontos de vista sobre as diferentes condições de trabalho, os investigadores alteraram (de uma forma não intencional) profundamente a situação social das operadoras.

² Após a experiência da sala de teste da montagem de relés, foram conduzidas mais duas experiências com a finalidade de verificar se o aumento da produtividade durante a primeira experiência tinha, de facto, resultado de uma mudança na situação social e não no tipo de incentivo económico e/ou na redução da fadiga – a *Second Relay Assembly Group* e a *Mica Splitting Test Room*. Na *Second Relay Assembly Group*, foram reproduzidos os vários períodos da primeira experiência da sala de teste, com a diferença de que, durante nove semanas, o pagamento seria realizado com base na produtividade do grupo, voltando-se no final desse período para o sistema regular de pagamento (baseado na produtividade do departamento). Na *Mica Splitting Test Room*, o sistema de pagamento mantinha-se constante no decorrer da experiência, sendo igual ao do departamento, e as alterações introduzidas relacionavam-se com um incremento nas condições de trabalho. Os resultados de ambas as experiências foram interpretados pelos autores como sendo indicativos de que as condições físicas, sozinhas, não são responsáveis pelo aumento da produtividade e mesmo os efeitos que lhe podem ser atribuídos se encontram muito dependentes da intervenção de outros factores (Roethlisberger & Dickson, 1939).

grupos (neste caso, informais) no comportamento individual, se tornou uma das mais famosas e significativas para o conhecimento do funcionamento dos grupos no contexto organizacional. Durante seis meses, foram observados, numa sala preparada para o efeito, 14 operários divididos em três subgrupos. A observação das interações entre os 14 operários revelou a emergência de dois grupos informais, cada qual com as suas regras e normas de funcionamento: o *grupo da frente* (*group in front*), que incluía a equipa localizada perto da entrada, um inspetor e um dos membros da equipa que trabalhava no centro da sala e o *grupo de trás* (*group in back*), que integrava a equipa que trabalhava na parte posterior da sala e um dos elementos da equipa do centro. Os membros do *grupo da frente* consideravam-se a si próprios superiores aos membros do *grupo de trás*, eram mais conscienciosos e produtivos, e auto-avaliavam as conversas que mantinham entre si como apresentando maior profundidade do que as que eram mantidas pelo outro grupo. Os membros do *grupo de trás* envolviam-se com frequência em conflitos, não cumpriam as normas estabelecidas e relatavam níveis de produção superiores ao que de facto produziam. Na sala de observação coabitavam, desta forma, dois tipos diferentes de estrutura – o grupo formal e o grupo informal – com características próprias e que influenciavam, de uma forma determinada, as condutas dos trabalhadores.

Paralelamente às normas informais específicas de cada um dos grupos, desenvolveram-se normas comuns relacionadas, nomeadamente, com os níveis de produção. Com efeito, os operários acordaram um determinado nível de produção, aceite por todos como o mais adequado, e exerciam pressão sobre os colegas que tentavam ultrapassar ou diminuir os níveis acordados. Para não tornar os padrões de exigência excessivos, o grupo criara as suas próprias normas e vigiava o seu cumprimento. Havia, entre os operários, uma cumplicidade em respeitar, de forma rigorosa, as normas e regras que resultavam das prescrições informais do grupo, transgredindo-se, se necessário, as próprias normas e regras formais da organização. Os padrões comportamentais eram, desta forma, modelados por constrangimentos colectivos relacionados com o nível de produção, mas também com outros aspectos relativos ao funcionamento do

grupo, nomeadamente a forma como os membros do grupo se deveriam relacionar com os supervisores e com os restantes membros³.

Este estudo vem, deste modo, colocar em evidência o grupo enquanto factor de socialização e de cooperação. O comportamento dos diferentes actores organizacionais é influenciado por normas e regras, implícitas e partilhadas, que dão corpo a uma estrutura informal que coabita juntamente com a estrutura formal da organização.

O conjunto de estudos desenvolvido na Fábrica de Hawthorne da Western Electric Company pela equipa de investigadores liderada por Elton Mayo influenciou, de forma determinante, o conhecimento produzido no âmbito das Ciências das Organizações, tendo conduzido à emergência de um novo paradigma: a Escola das Relações Humanas. São, com efeito, poucas as investigações e experiências que tiveram um tão grande impacto numa determinada disciplina ou campo de conhecimento como os estudos de Hawthorne tiveram nas Ciências Sociais. Todavia, apesar dos seus inegáveis contributos para o conhecimento do comportamento dos indivíduos nas organizações, são muitas as críticas que têm sido dirigidas a esta experiência clássica. Os vários problemas metodológicos que o design experimental encerra e os enviesamentos ao nível das conclusões são apenas algumas das críticas apontadas. A este propósito, Carey (1967) refere, por exemplo, que apesar dos estudos iniciais terem sido conduzidos com o objectivo de testar a influência das condições físicas e económicas no comportamento individual, os investigadores concluíram que os resultados apontam para uma influência da satisfação social propiciada pela integração num grupo na determinação do comportamento. Retiram, desta forma, conclusões não orientadas pelas hipóteses de partida.

³ De acordo com Roethlisberger e Dickson (1939), as orientações informais dominantes no grupo que operava na sala de observação podem ser sintetizadas da seguinte forma:

- a) You should not turn out too much work. If you do, you are a 'ratebuster';
- b) You should not turn out too little work. If you do, you are a 'chiseler';
- c) You should not tell a supervisor anything that will react to the detriment of an associate. If you do, you are a 'squealer';
- d) You should not attempt to maintain social distance or act officious. If you are an inspector, for example, you should not act like one. (p. 522)

Um dos aspectos mais repetidamente criticado é o facto de este estudo clássico ter conduzido à emergência de uma visão do trabalhador como um ser irracional, confuso e facilmente manipulável por gestores inteligentes (Bramel & Friend, 1981).

Independentemente da maior ou menor validade das críticas que têm sido apontadas aos estudos de Hawthorne, consideramos que são inegáveis as suas implicações e contributos para o conhecimento do comportamento organizacional, de um modo geral, e dos grupos, em particular.

Em nossa opinião, o principal contributo da experiência de Hawthorne para o estudo dos grupos consiste, exactamente, no próprio estudo dos grupos. Foi, efectivamente, com os trabalhos de Elton Mayo e da sua equipa de investigação que, pela primeira vez, o grupo foi tomado, no contexto organizacional, como unidade de análise e de estudo. As experiências iniciais, realizadas ainda com objectivos de nível individual, forneceram pistas fundamentais relativamente à importância dos grupos na determinação do comportamento dos indivíduos nas organizações, tendo estimulado a realização de novas experiências em que o grupo passou a constituir a unidade de análise. Com este conjunto de experiências, Mayo e a sua equipa deram início ao estudo, em contexto organizacional, daquele que é um dos domínios mais investigados no âmbito da Psicologia das Organizações. Com efeito, desde os anos 20 até aos nossos dias, tem vindo a ser desenvolvido um extenso volume de trabalhos empíricos e de teorias gerais e específicas sobre a entidade grupal.

Para além de chamarem a atenção para a importância de estudar o grupo enquanto unidade de análise, as experiências de Elton Mayo vêm, em nossa opinião, colocar em evidência o carácter evolutivo do grupo. Embora os investigadores não tenham conduzido nem analisado os estudos de Hawthorne à luz da abordagem desenvolvimental (foi necessário esperar mais umas décadas para que os grupos fossem encarados como fenómenos dinâmicos), um olhar crítico sobre os resultados apresentados permite-nos tecer, a este propósito, algumas considerações. As mudanças ao nível da produtividade que foram acontecendo no decorrer das várias experiências, nomeadamente na experiência da sala de teste de montagem de relés, ou até mesmo na experiência inicial em que se procuravam estudar os efeitos da iluminação, não

poderão ter sido o resultado da dinâmica evolutiva do próprio grupo? À medida que o tempo passava, as interações entre os membros dos grupos em observação aprofundavam-se, a comunicação tornava-se mais rica, aumentava a consciência dos alvos e os comportamentos de cooperação. Fruto das interações que se estabeleciam entre os seus membros, os grupos evoluíam, desenvolviam novas formas de operar e de se adaptarem aos seus contextos, isto é, maturavam. Os relatos relativos à experiência da sala de teste de montagem de relés vêm evidenciar, de modo magistral, o dinamismo grupal:

In Period X a growing amount of social activity developed among the test room girls outside of working hours and outside of the plant. The conversation in the test room became more socialized. In Period XIII the girls began to help one another out for the common good of the group. They had become bound together by common sentiments and feelings of loyalty. They had their leader in Operator 2. (Roethlisberger & Dickson, 1939, p. 86)

Os estudos de Hawthorne vieram, por outro lado, demonstrar a forma como as condutas individuais podem ser influenciadas pelos padrões e normas dos grupos de pertença. Não é apenas a estrutura formal que, através de regulamentações e de prescrições, determina o comportamento dos actores organizacionais. As interações que se estabelecem entre os indivíduos dentro das organizações propiciam a emergência de grupos informais, com as suas próprias normas e atitudes, com os seus padrões de actuação diferenciados. A estrutura informal vai coexistir com a estrutura formal, facilitando, nomeadamente, o processo de socialização organizacional e a satisfação das necessidades sociais dos indivíduos nas organizações.

Ao sublinhar que os grupos influenciam o desempenho individual, os estudos de Hawthorne, contribuíram, ainda, para mostrar a possibilidade da sua utilização no contexto da gestão dos processos produtivos como um elemento potenciador de um desempenho desejado (Loureço, 2002).

Por último, os estudos de Hawthorne colocaram em evidência um aspecto fundamental dos grupos e que só mais tarde, com a abordagem sociotécnica, foi conceptualizado e analisado: a sua natureza social e técnica. Com efeito, o comportamento dos indivíduos e dos grupos nas

organizações é orientado não apenas para a realização das tarefas tendo em vista a prossecução dos objectivos, mas também para a satisfação das necessidades individuais de relação, de pertença, de integração. Compreender os grupos, requer, desta forma, uma análise aprofundada aos seus mecanismos de funcionamento e às relações sociais que neles se estabelecem. Os estudos conduzidos por Elton Mayo mostram-nos, por outro lado, que a introdução de mudanças técnicas e de inovações nos processos produtivos, vão ser condicionadas pelas crenças, regras e normas que emergem no seio dos grupos, fruto das relações sociais que se estabelecem entre os seus diferentes elementos. Os dois subsistemas grupais – social e técnico – funcionam de tal forma interactiva e interdependente, que mudar o subsistema técnico implica também mudar o subsistema humano (da mesma forma, qualquer alteração no subsistema humano produz impacto no subsistema técnico).

1.2. Kurt Lewin e a Teoria de Campo

Nos finais dos anos 30, Kurt Lewin inicia um conjunto de estudos que conduziu a uma verdadeira construção teórica acerca dos grupos, ainda hoje uma referência (Lemoine, 1995; Lourenço, 2002). A obra de Kurt Lewin foi de extrema importância para o conhecimento da natureza e do funcionamento dos grupos, tendo contribuído de forma relevante para o desenvolvimento das Ciências Psicológicas, de um modo geral, e da Psicologia Social e da Psicologia das Organizações, em particular. Partindo de conceitos da Física e sob a influência da Psicologia da Gestalt, Lewin (1947) descreve e explicita as dinâmicas que estão subjacentes às interacções sociais, clarificando o papel do grupo enquanto determinante do comportamento individual. Na sua perspectiva, os grupos assemelham-se às moléculas do mundo físico: são um todo dinâmico, com as suas propriedades específicas, não redutíveis à soma das propriedades dos elementos que os compõem. Neste sentido, os grupos existem tal como as moléculas existem, e para compreender o seu funcionamento não basta analisar os elementos que os constituem, da mesma forma que para avaliar a dinâmica das moléculas não é suficiente o estudo dos átomos e dos iões.

Na perspectiva lewiniana, os grupos são um “campo social”⁴, uma totalidade dinâmica, cujos elementos estão em constante interacção, caracterizando-se pela sua interdependência. Na base da formação dos grupos está, desta forma, a noção de interdependência. O que caracteriza e mantém um grupo não é a semelhança existente entre os seus membros, mas o facto de estes serem interdependentes. É a necessidade de resolver tarefas colectivas e a consciência de que em grupo é maior a probabilidade de se alcançarem as finalidades individuais que une um determinado conjunto de pessoas, dando origem à emergência de um grupo. Neste sentido, para Lewin, um grupo não é apenas mais do que a soma das suas partes – é qualitativamente diferente: “In the social as in the physical field the structural properties of a dynamic whole are different from the structural properties of subparts” (Lewin, 1947, p. 8).

Uma das características fundamentais do grupo enquanto campo social é a posição relativa das entidades que o constituem, a qual representa a estrutura do grupo e o seu ambiente ecológico. O que ocorre dentro do campo é determinado pela forma como as forças se distribuem, pelo que qualquer acontecimento grupal resulta da totalidade das entidades sociais coexistentes como grupos, subgrupos, membros, barreiras, canais de comunicação. Apenas uma análise dos grupos inseridos nos seus contextos, permite compreendê-los na sua totalidade.

O conceito de campo social conduziu Lewin à formulação de quatro hipóteses sobre a dinâmica dos pequenos grupos: 1) *o grupo constitui o terreno sobre o qual o indivíduo se instala*, pelo que de cada vez que o indivíduo não é capaz de definir a sua pertença social o seu espaço de vida⁵ é afectado pela instabilidade e pela ambiguidade; 2) *o grupo é um instrumento para o indivíduo*, sendo por este utilizado como forma de satisfação de necessidades psíquicas e

⁴ A noção de “campo social” é o constructo central na abordagem de Kurt Lewin (1951), designada, por isso mesmo, de Teoria de Campo. Entendido como uma totalidade dinâmica onde coexistem as forças oriundas dos processos de interacção que se estabelecem entre os indivíduos dentro dos pequenos grupos onde se inserem, o campo social é o determinante fundamental das atitudes e do comportamento do indivíduo. Neste sentido, não é a vontade individual que define a forma como o ser humano se comporta, mas as relações dinâmicas que este estabelece com os grupos e nos grupos onde se insere. O fundamento da existência do indivíduo é, assim, a realidade colectiva ou campo social.

⁵ O “espaço de vida” ou “campo psicológico” inclui os processos que influem na acção de uma pessoa num dado momento, englobando num mesmo movimento a pessoa/grupo e o seu ambiente físico e psicológico (necessidades, motivações, metas, ansiedades, ideias, etc.). Todos os acontecimentos psicológicos são concebidos como uma função desse espaço de vida, sendo determinados não por propriedades isoladas da pessoa ou do ambiente, mas pelas relações mútuas e interdependentes que se estabelecem entre a totalidade dos factores envolvidos (Rodrigues, 2004).

de aspiração social; 3) *o grupo é uma realidade para o indivíduo*; 4) *o grupo é para o indivíduo um dos elementos do seu espaço de vida*, sendo no seu interior que se desenvolve a existência individual (Mailhot, 1968; Moreira, 2007).

Os estudos experimentais de Kurt Lewin com pequenos grupos têm o seu início nos finais dos anos 30 e marcam a transição de uma psicologia centrada no indivíduo para uma psicologia centrada no grupo – não são já as propriedades dos indivíduos que são observadas, mas sim as propriedades dos seus grupos de pertença (Pereira, 2002). Nos primeiros estudos conduzidos, Lewin, juntamente com Lippitt e White (1939), analisaram os efeitos de três tipos de liderança – autocrática, democrática e *laissez-faire* – no comportamento, na satisfação e na produtividade de diferentes grupos de escuteiros. Os resultados apontaram para a existência de diferenças no comportamento e nos resultados dos grupos em função da liderança que sobre eles era exercida: a liderança democrática foi a que induziu maior satisfação e cooperação e a liderança autocrática a que conduziu a uma maior produtividade; a liderança *laissez-faire* foi a que produziu piores resultados.

A importância dos grupos e das suas normas na determinação do comportamento individual ficou bem visível nos trabalhos conduzidos por Lewin e sua equipa de investigadores, por solicitação do governo norte-americano, tendo em vista a modificação dos hábitos alimentares da população americana durante a II Guerra Mundial. Perante a ineficácia dos métodos de propaganda tradicionais na alteração dos hábitos instituídos (e.g., relutância em dar sumo de limão, laranja, e óleo de fígado de bacalhau aos bebés), Lewin e colaboradores empreenderam uma série de estudos com grupos, com o pressuposto de que se o processo que conduz à mudança de valores⁶ fosse realizado em grupo teria maior impacto e seria mais duradouro.

⁶ De acordo com Lewin (1947), uma mudança eficaz engloba três fases: descrystalização (*unfreezing*), movimento (*moving*) e recristalização (*freezing*). A descrystalização implica a diminuição da força dos valores e crenças anteriores em função da percepção de novas informações e experiências. No movimento, o grupo muda para um novo nível, o que envolve o desenvolvimento de novos valores, crenças e comportamentos. Finalmente, a recristalização consiste na estabilização das mudanças efectuadas, as quais são integradas nos processos operacionais do grupo. O modelo de mudança proposto por Lewin teve importantes repercussões nas abordagens sobre mudança social e organizacional (Schein, 1987).

Num dos estudos realizados, foram constituídos dois grupos de donas de casa de uma cidade do oeste americano: um dos grupos foi exposto a uma comunicação sobre o valor do consumo elevado de leite fresco, enquanto que o outro participou numa discussão sobre a mesma problemática. A mudança no consumo de leite foi avaliada após duas semanas e, novamente, após quatro semanas. Os resultados revelaram que quando a decisão que conduz à mudança de atitudes (neste caso, à mudança dos hábitos alimentares) é tomada em grupo é mais eficaz e mais estável.

O efeito da tomada de decisão em grupo na mudança de atitudes foi avaliado num outro estudo, com uma amostra de mulheres que tinham dado à luz num hospital do Estado de Iowa. Foram criadas duas condições experimentais: numa das condições, antes de receberem alta médica, as mulheres foram aconselhadas, individualmente, por um nutricionista, a incluir na dieta alimentar dos seus bebés, sumo de laranja e óleo de fígado de bacalhau; na outra condição, antes de regressarem a casa, as mulheres participaram numa discussão de grupo, moderada pelo mesmo nutricionista, sobre a dieta alimentar dos bebés e sobre a necessidade de nela se introduzirem os alimentos já referidos. Na primeira condição, o nutricionista dedicou cerca de 25 minutos a cada mulher e na segunda o mesmo tempo ao grupo. Os resultados revelaram que quatro semanas após a tomada de decisão em grupo todas as mulheres davam aos seus bebés a quantidade de óleo de fígado de bacalhau e de sumo de laranja combinada, enquanto que apenas cerca de cinquenta por cento das mulheres da condição individual o faziam.

Estas são apenas duas das muitas experiências conduzidas por Lewin com o fim de analisar o efeito da participação em grupos na modificação dos comportamentos e o impacto que as normas dos grupos de pertença exercem sobre o comportamento individual.

O interesse de Lewin pelo estudo da dinâmica de grupos prolonga-se para além do período da Guerra e traduz-se na fundação, em 1945, do *Center for Group Dynamics* no MIT (Massachusetts Institute of Technology). O seu contributo para a Psicologia dos Grupos relaciona-se, ainda, com a criação dos *T-Groups*, um tipo de formação desenhada para aumentar o desenvolvimento pessoal, o auto-conhecimento e a capacidade para compreender as relações nos grupos. Esta forma de abordagem engloba um conjunto de técnicas e de métodos, desde a

realização de exercícios de competências, a sessões de terapia, passando pela realização de aprendizagens em laboratório, tendo em vista a prossecução de um conjunto de objectivos: a) auto-conhecimento; b) compreensão das condições que inibem ou facilitam o funcionamento do grupo; c) percepção dos processos interpessoais nos grupos; d) desenvolvimento de competências para diagnosticar o comportamento individual, grupal e organizacional (Bennis, 1977). A finalidade dos *T-Groups* não é, desta forma, a resolução de problemas específicos, mas sim a aquisição de competências, por parte dos indivíduos e dos grupos, para a gestão e resolução dos seus problemas. Os “formadores” funcionam como facilitadores do auto-exame e da aprendizagem individual, sendo os membros do grupo os principais responsáveis pela aquisição de competências (McLeod & Kettner-Polley, 2004). Segundo Benne, Bradford e Lippitt (1964), o conhecimento obtido nos *T-Groups* permite a mudança de comportamento noutros contextos, nomeadamente na situação de trabalho. O reconhecimento da eficácia desta metodologia conduziu à sua proliferação nos Estados Unidos de América, durante as décadas de 60 e de 70⁷.

Os trabalhos de investigação desenvolvidos por Kurt Lewin constituem, consensualmente, um dos mais importantes e significativos marcos históricos no estudo dos grupos, pela forma como contribuíram para compreender o funcionamento dos grupos e os seus efeitos ao nível das condutas individuais. As suas ideias inovadoras são, ainda hoje, uma referência, sendo desenvolvidas e testadas em variados contextos.

Um dos principais contributos de Lewin para a Psicologia dos Grupos relaciona-se com o próprio reconhecimento da existência do grupo. Para Lewin, o grupo existe: é uma realidade complexa, tem propriedades específicas, tem características diferenciadas que são passíveis de

⁷ A disseminação dos *T-groups* foi acompanhada por uma onda de cepticismo relativamente às suas potencialidades. Vários autores, nomeadamente Campbell e Dunnette (1968), colocaram em questão a possibilidade dos conhecimentos e competências adquiridos através desta metodologia serem de facto aplicáveis ao contexto organizacional. Na realidade, são muitos os factores que podem afectar a aprendizagem no contexto dos *T-groups* e a transferência das aprendizagens adquiridas para outros contextos (e.g., a personalidade dos membros do grupo, o estilo do formador, a estrutura organizacional, os constrangimentos tecnológicos do local de trabalho) o que conduz Guzzo e Shea (1992) a afirmar que “the impact of *T-group* training on individual or group is modest at best and conditional on several situational factors” (p. 285). De um modo geral, no entanto, a metodologia dos *T-groups* tem sido reconhecida como uma abordagem útil, sobretudo no contexto organizacional (McLeod & Kettner-Polley, 2004).

análise e de medição. Desta forma, o conhecimento sobre os fenómenos e os processos grupais só pode ser alcançado se o nível de análise se centrar no grupo e não no indivíduo: “structural properties are characterized by relations between parts rather by the parts or elements themselves” (Lewin, 1951, p. 8). O grupo existe pela interacção dos elementos que o compõem, pela dinâmica de conjunto, onde todas as partes estão em contínua relação de interdependência entre si e com o meio/envolvente/contexto de inserção. Não são já os indivíduos o objecto de análise, mas as suas interacções – a dinâmica das relações que entre eles se estabelecem. É a partir deste momento que processos como a liderança, os padrões de comunicação, o clima, os conflitos, começam a ser estudados como processos grupais.

A conceptualização do grupo enquanto totalidade dinâmica, impossível de reduzir aos seus elementos constituintes, marcada pela interdependência existente entre as suas partes (e não pela sua semelhança), traduz-se num importante contributo para a compreensão da própria génese do grupo. Um conjunto de pessoas reunido num mesmo local transforma-se num grupo apenas no momento em que partilha um mesmo alvo comum e que estabelece entre si ligações directas tendo em vista a sua prossecução. São as relações entre os indivíduos, marcadas pela interdependência, pela influência recíproca e pelo fim comum, que permitem passar da simples soma de indivíduos para o grupo. A interdependência não é, somente, um dos elementos fundadores do grupo – é condição para a sua manutenção, evolução e desenvolvimento.

É, ainda, com os trabalhos de Kurt Lewin que se assiste ao aparecimento da expressão Dinâmica de Grupos⁸, hoje utilizada por inúmeros autores para significar, por um lado, um campo de estudo orientado para a análise da natureza do pequeno grupo como fenómeno psicossocial e das leis que regem o seu desenvolvimento e, por outro, um conjunto de métodos e técnicas que permite agir sobre o indivíduo, através dos grupos, bem como agir sobre grandes grupos e organizações sociais mais amplas, de igual modo, através dos grupos (Lourenço, 2002). A ele se deve também, a criação das raízes da investigação-acção enquanto metodologia de estudo dos grupos. Na perspectiva lewiniana, os grupos sociais são entidades complexas e

⁸ A expressão apareceu pela primeira vez num artigo de K. Lewin consagrado às relações entre a teoria e a prática em Psicologia Social, querendo significar um conjunto de teorias e métodos de estudo dos/sobre os pequenos grupos.

variadas que não podem ser reduzidas para análise – para compreendê-las é necessário introduzir alterações nos seus processos e ir observando os efeitos produzidos por essas modificações. A investigação-acção baseia-se, assim, no pressuposto de que o investigador deve ser um participante activo no ambiente que procura modificar e, simultaneamente, na ideia de que os membros do contexto analisado devem também intervir, enquanto co-investigadores (enquanto parte da entidade estudada, os participantes têm uma perspectiva diferente da que tem o investigador, conhecem a situação sob o ponto de vista de quem está *dentro*, pelo que a sua colaboração e contributos são fundamentais).

A este propósito Argyris e Schon (1991) referem que:

Action research takes its cues – its questions, puzzles, and problems – from the perceptions of practitioners within particular, local practice contexts. It builds descriptions and theories within the practice context itself, and tests them through ‘intervention experiments’ – that is, through experiments that bear the double burden of testing hypotheses and effecting some (putatively) desirable change in the situation. (p. 86)

Neste sentido, na investigação-acção as intervenções dos investigadores nos grupos funcionam como uma manipulação experimental, visando a resolução de problemas sociais concretos, o que constitui o objectivo último da pesquisa. Esta metodologia que adopta uma visão da investigação enquanto instrumento de mudança, de intervenção social e organizacional, embora bastante contestada, nomeadamente pelos problemas de rigor científico e pelas dificuldades de controlo que encerra (Cohen & Manion, 1980; Merriam & Simpson, 1984), teve (e continua a ter) um importante impacto no desenvolvimento científico e na construção do conhecimento sobre a entidade grupal (Dickens & Watkins, 1999).

1.3. A Abordagem Sociotécnica do Tavistock Institute

Para o conhecimento dos grupos, sua dinâmica e funcionamento, contribuíram, de modo ímpar, os trabalhos desenvolvidos pelo Tavistock Institute of Human Relations, fundado em

1946, em Londres. Originalmente constituído por 14 membros, oriundos de diferentes áreas do conhecimento, a sua criação teve como princípios orientadores a compreensão dos problemas humanos através de uma abordagem terapêutica e a formação, investigação e acção social (Fraher, 2004)⁹. Entre as influências mais significativas encontram-se os trabalhos de Bion (1961) com grupos terapêuticos e a teoria de campo de Lewin (1951).

Do vasto conjunto de experiências realizado pelos investigadores do Tavistock Institute no início da segunda metade do século passado, centrar-nos-emos nos estudos desenvolvidos por Trist e Bamforth nas minas de carvão Britânicas e na experiência conduzida por Rice, em Ahmedabad, no noroeste da Índia, por considerarmos constituírem pedras fundamentais na construção daquela que é consensualmente reconhecida como uma das abordagens mais importantes e paradigmáticas – a teoria sociotécnica. O novo olhar para os grupos, enquanto sistemas que integram, de forma interdependente, dois sistemas indissociáveis – o sistema técnico e o sistema social –, introduzido por esta abordagem, deu origem a importantes desenvolvimentos conceptuais e teve um impacto significativo nas práticas organizacionais, revelando-se, ainda hoje, de grande actualidade.

A investigação realizada nas minas de carvão britânicas por Trist e Bamforth (1951), geralmente considerada como o ponto de arranque da abordagem sociotécnica, aconteceu numa altura em que a indústria de extracção de carvão havia sofrido alterações significativas, decorrentes da sua nacionalização e da introdução da mecanização no processo produtivo. Com as alterações implementadas, relacionadas, nomeadamente, com a reorganização do trabalho, era esperado que ocorresse um elevado incremento da produção. A organização do trabalho anterior à mecanização caracterizava-se pela existência de pequenos grupos constituídos por dois mineiros experientes, aos quais se associava um carregador que transportava para o exterior o carvão extraído. As equipas possuíam autonomia para seleccionar os seus membros e eram

⁹ O Tavistock Institute of Human Relations emergiu no seio da Tavistock Clinic, fundada em 1920, em parte como resultado dos estudos psicológicos conduzidos durante a Primeira Grande Guerra. Constituída por um grupo eclético de profissionais (médicos, psicólogos, antropólogos), na Tavistock Clinic foram desenvolvidos vários estudos científicos com uma ênfase clínica, nomeadamente no campo da psicoterapia dinâmica e da dinâmica de grupo.

responsáveis por toda a sequência das operações de mineração, sendo o ritmo com que produziam por elas regulado. A autonomia de que dispunham e a possibilidade de participarem activamente na organização do trabalho, facilitava o desenvolvimento dos níveis de coesão e permitia que a satisfação no trabalho fosse elevada e o absentismo quase inexistente (Ferreira, 2001; Trist & Bamforth, 1951). A introdução da mecanização nas diferentes operações relacionadas com a actividade das minas de carvão conduziu a uma reorganização do trabalho. Desde então, cada mineiro fica encarregado de um único posto de trabalho e de executar uma só parte das tarefas que antes eram distribuídas, de uma forma rotativa, por toda a equipa. Para rentabilizar a utilização das máquinas, as unidades trabalhadas passam a ser largas extensões de parede e as tarefas são divididas entre os mineiros e distribuídas por três turnos que envolvem um ciclo de laboração de 24 horas. A introdução da mecanização conduz ao desenvolvimento da especialização do trabalho e ao aumento do número de qualificações relacionadas com a execução das tarefas. Com esta nova forma de trabalho é também introduzido um sistema de remuneração diferenciado.

A organização do trabalho que surge como resultado da introdução dos processos mecanizados de extracção de carvão é feita a partir de pressupostos técnicos, sem que as suas consequências ao nível social sejam avaliadas (Keating, 1987). A organização social, antes marcada por uma elevada coesão entre os mineiros, fica fragmentada no tempo e no espaço. Com a separação em turnos, a comunicação entre os mineiros torna-se difícil ou mesmo impossível. Mesmo entre os trabalhadores de um turno, as condições físicas de trabalho dificultam significativamente a comunicação. O mal-estar entre os mineiros e entre estes e a direcção das minas generaliza-se, os conflitos tornam-se recorrentes, a satisfação e a motivação dos trabalhadores diminui e o absentismo aumenta.

Trist e Bamforth (1951) observaram que, paralelamente a esta forma de organização de trabalho, se desenvolvera, de forma espontânea, em alguns poços onde as características geológicas não facilitavam a mineração em faces longas, um outro tipo de organização que retomava algumas das características do sistema pré-mecanização. Os custos inerentes a esta forma de trabalho, conduziram, contudo, à adopção, após um processo de negociação entre os

trabalhadores e a direcção, de um sistema de organização compósito (*composite longwall system*) que visava preservar as vantagens sociais e psicológicas dos grupos tradicionais, mas que correspondia à necessidade económica de trabalhar em faces mais longas (Keating, 1987; Trist & Bamforth, 1951). Tal como acontecia antes da introdução da mecanização, cada grupo seleccionava os seus membros e trabalhava de forma autónoma, sem necessidade de supervisão para a coordenação das tarefas e era polivalente, na medida em que possuía capacidades para executar todas as tarefas. Todos participavam e decidiam sobre as formas mais adequadas de organização do trabalho. Por outro lado, o sistema de remunerações era calculado com base na produção do grupo e partindo do princípio de que todos os mineiros executavam trabalho equivalente (Buchanan, 1979). Em resultado das mudanças introduzidas, o ambiente geral do trabalho nessas minas era substancialmente diferente daquele que predominava no sistema convencional mecânico, os níveis de absentismo eram baixos e a satisfação com o trabalho elevada. O principal fundamento encontrado para justificar a eficiência do sistema de organização misto prendia-se com o facto de proporcionar um trabalho significativo, responsabilizante e capaz de satisfazer melhor as necessidades humanas do que o trabalho efectuado por indivíduos isolados e supervisionados (Gomes, 1992).

Simultaneamente ao estudo efectuado nas minas de carvão britânicas por Trist e Bamforth, um outro investigador do Tavistock, A. K. Rice (1955a, 1955b, 1963) desenvolveu na Ahmedabad Manufacturing and Calico Printing Company, em Ahmedabad, na Índia, um conjunto de investigações com implicações igualmente importantes para o conhecimento dos grupos e para a adopção da noção de trabalho em grupo como constructo organizacional. Com a finalidade de modernizar o processo de fabrico, esta empresa tinha instalado na sua fábrica 224 teares automáticos que produziam uma variedade de tecidos e que se encontravam organizados em linhas de produção. A introdução de maquinaria nova e de novos métodos de trabalho produziu alterações na natureza das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, que passaram a ser altamente fragmentadas, repetitivas e rotineiras, à semelhança daquilo que acontecia na altura nas empresas britânicas e americanas. Devido à natureza contínua do processo de fabrico

a interdependência das tarefas era muito elevada. Contudo, a inexistência de um controle e de uma supervisão eficaz, impedia a coordenação efectiva entre os vários postos de trabalho e cada trabalhador executava as suas tarefas de uma forma individual e descoordenada em relação aos colegas. O carácter rotineiro das tarefas e as dificuldades de coordenação, fizeram emergir problemas de relacionamento entre os trabalhadores, a administração e os sindicatos, conduziram a uma perda do significado do trabalho, à diminuição do moral e a uma baixa produtividade. À semelhança do que havia acontecido com a introdução da mecanização nas minas britânicas, as alterações no sistema tecnológico tinham sido implementadas sem ter havido uma análise ao sistema social.

Citando as palavras de Rice (1955b, p. 199), “task and occupational roles had been so differentiated that the resultant pattern was of an aggregate of individuals with confused task and social relationships and no discernible internal group structure”. Apenas uma reorganização do processo produtivo poderia devolver significado ao trabalho e pôr termo aos problemas existentes. É neste contexto que Rice propõe a constituição de grupos de trabalho, compostos por 6 a 8 pessoas¹⁰, que seriam responsáveis pela execução completa de uma determinada tarefa. Cada grupo ficaria responsável por sessenta e quatro teares e seria estruturado em função de três escalões: o líder, que seria responsável pela coordenação do grupo; trabalhadores qualificados, responsáveis pela tecelagem e pela manutenção das máquinas; trabalhadores menos qualificados que ficariam, por exemplo, encarregados de limpar os postos de trabalho e os teares. A estratégia inicial previa a implementação experimental deste sistema apenas num grupo de trabalho. Contudo, o plano foi ultrapassado por iniciativa dos trabalhadores que, quando foram informados pela gestão do projecto que iria ser desenvolvido, se reorganizaram espontaneamente, tendo constituído quatro grupos de trabalho¹¹.

¹⁰ De acordo com Rice (1955a), o grupo que conduziria a maiores níveis de satisfação seria aquele que fosse constituído pelo número mínimo de trabalhadores necessário à execução de uma tarefa completa e que, simultaneamente, fosse capaz de satisfazer as necessidades sociais dos seus membros.

¹¹ Apesar de a gestão da empresa ter sentido que tinha sido ultrapassada pelo facto de os trabalhadores se terem reorganizado por iniciativa própria, optou por deixar os grupos funcionar e iniciar, dessa forma, a fase experimental (Rice, 1955b).

Segundo Rice (1955a) a reorganização do processo produtivo foi marcada por quatro aspectos fundamentais:

- 1) Criação de grupos auto-estruturados e auto-regulados;
- 2) Redução do número de trabalhadores sob coordenação directa dos supervisores, com um consequente aumento do poder executivo e redução da interferência das chefias de topo na gestão interna do atelier;
- 3) Abandono dos antigos títulos profissionais;
- 4) Após um aumento imediato de produtividade que foi, contudo, acompanhado por um aumento dos desperdícios e por problemas ao nível da manutenção das máquinas, o desempenho estabilizou traduzindo-se num aumento do nível de eficiência e numa redução do número de desperdícios relativamente à época anterior à reorganização.

Perante o sucesso obtido pelos grupos de trabalho da fase experimental, traduzido quer no aumento da produtividade quer no aumento do moral e da satisfação dos participantes, os restantes trabalhadores solicitaram à administração que lhes fosse concedida a possibilidade de se organizarem, igualmente, em unidades operacionais. O pedido foi deferido, pelo que os grupos autónomos se generalizaram a todo o atelier automatizado, tendo-se mantido os resultados positivos já referidos.

Após vários meses marcados por um elevado desempenho, a produtividade dos grupos de trabalho começou, contudo, a decrescer, o que conduziu os trabalhadores ao abandono do novo sistema de organização e à adopção de formas de trabalho mais individualizadas. Os problemas de desempenho que surgiram relacionavam-se, fundamentalmente, de acordo com Rice (1963), com quatro tipos de factores: variação no tipo de tecido a fabricar por cada grupo, que obrigava a uma reafinação do tear para cada tipo de tecido; número insuficiente de trabalhadores de substituição; formação insuficiente dos trabalhadores nos novos métodos de organização; rapidez na reorganização do processo produtivo que não permitiu que os líderes tivessem o tempo necessário para se adaptarem às suas novas funções. Após a identificação dos problemas subjacentes à quebra da produtividade foram tomadas algumas medidas correctivas,

nomeadamente o estabelecimento de uma base fixa de pagamento e a adopção de um processo de formação mais sistemático, que permitiram o aumento do desempenho e a sua manutenção num nível elevado.

Os estudos desenvolvidos pelos investigadores do Tavistock Institute nas minas de carvão britânicas e em Ahmedabad, ao evidenciarem as interconexões que se estabelecem entre os membros do grupo, as tarefas e os instrumentos, vão constituir a base para a conceptualização da essência sociotécnica dos grupos. Enquanto sistemas, os grupos são constituídos por dois subsistemas, interactivos e indissociáveis, embora distinguíveis, em torno dos quais gira tudo o que acontece em cada grupo: um subsistema técnico ou de tarefa, que engloba as actividades necessárias à produção de algo, as suas características e as relações que entre essas actividades se estabelecem, e por um subsistema social ou afectivo, que se refere ao conjunto das pessoas, suas características e relações (Lourenço, 2002; Keating, 1987).

As investigações desenvolvidas permitiram, ainda, evidenciar que somente uma organização de trabalho que optimize simultaneamente os dois subsistemas pode gerar um bom nível de desempenho e uma experiência social positiva (Guzzo & Shea, 1992). As alterações à organização do trabalho efectuadas com a introdução dos processos mecanizados, quer nas minas de carvão, na Grã-Bretanha, quer no âmbito da tecelagem, na Índia, traduziram-se numa tentativa de otimizar o sistema técnico, sem ter em conta o sistema social. Através da reorganização do processo produtivo, com a constituição de grupos de trabalho, houve uma harmonização do sistema técnico com o sistema social, na medida em que passaram a ser respeitadas quer as dimensões económicas do processo produtivo quer as psicológicas e psicossociais. A eficácia alcançada pelo sistema de organização baseado em grupos com um grau elevado de autonomia e de qualificação estimulou a sua utilização em múltiplos e diversos contextos, sob a designação de grupos semi-autónomos. Constituindo uma das principais referências do modelo sociotécnico, os grupos semi-autónomos não foram, desta forma, inventados pelos investigadores do Tavistock. Na realidade, como está bem patente sobretudo nos estudos nas minas britânicas, os grupos de trabalho autónomos emergiram como uma

resposta intuitiva e espontânea a condições de trabalho adversas (Buchanan, 2000). A contribuição dos investigadores do Tavistock consistiu no reconhecimento, documentação e publicitação desta ideia (Mueller, Procter, & Buchanan, 2000).

Em suma, a abordagem sociotécnica funda-se na ideia de que os grupos são sistemas abertos, constituídos por dois subsistemas (social e técnico) que interagem entre si e estabelecem com a envolvente uma relação de interdependência. A eficácia total do sistema pode apenas ser conseguida se houver uma conciliação entre aqueles que são os objectivos de tarefa e os objectivos sociais. Os grupos semi-autónomas e auto-regulados surgem, neste contexto, como a resposta óptima à necessidade de satisfazer necessidades psicológicas e de tarefa. Sendo responsáveis pelo desempenho de uma determinada tarefa e pelo alcance de um determinado objectivo, a estes grupos é-lhes, também, atribuída a autonomia para decidir o modo como essa tarefa será desempenhada. Os grupos semi-autónomos são, em geral, responsáveis, pela deliberação das modalidades de organização do trabalho, no que diz respeito à distribuição das tarefas, controlo da qualidade, fixação da produção, gestão do tempo, e controlo quotidiano do próprio grupo (Gomes, 1992).

2. O Grupo: Um Sistema Sociotécnico, Interdependente e Dinâmico

2.1. Definição de Grupo

No decorrer do primeiro ponto do presente capítulo, procurámos clarificar os principais contributos daqueles que são, sob o nosso ponto de vista, os principais marcos históricos no estudo dos grupos. Como já aludimos anteriormente, não foi inocente a nossa opção de definir grupo apenas neste segundo ponto. É, com efeito, à luz da Teoria de Campo e da Escola Sociotécnica que pensamos o grupo, a sua dinâmica e as condições que subjazem à sua emergência. Recuperando, então, as contribuições das abordagens referidas e, na linha de Lourenço (2002), definimos grupo como um sistema social, constituído por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente, de uma forma interdependente, tendo em vista o

alcance de um alvo comum mobilizador. As noções de sistema, de alvo comum, de interação e de interdependência traduzem a base em que assenta o nosso conceito de grupo e encontram-se igualmente presentes na maior parte das definições existentes na literatura (Arrow et al., 2000; Guzzo & Dickson, 1996; Johnson & Johnson, 1987; McGrath & Kravitz, 1982; St. Arnaud, 1978; Wheelan, 1994).

Definir o grupo enquanto sistema pressupõe o reconhecimento da existência de um todo que emerge em resultado das inter-relações mútuas que se estabelecem entre as suas unidades (Von Bertalanffy, 1968). É perspectivizar o grupo como uma realidade, uma entidade viva que transcende e não pode ser explicada pela experiência individual (Lourenço, 2002). As ligações que se estabelecem entre as diferentes componentes do sistema grupo fazem emergir uma entidade – o todo – que é algo mais do que a soma das contribuições individuais. Neste sentido, o grupo é enriquecimento. Todas as relações grupais exercem, no entanto, sobre os membros do grupo, um conjunto de restrições, de constrangimentos, que conduz a que as contribuições individuais se *diluem* no sistema. Toda a associação implica constrangimentos quer eles sejam exercidos pelas partes interdependentes (umas sobre as outras), pelas partes sobre o todo ou ainda pelo todo sobre as partes. O grupo é, desta forma, também empobrecimento. Será, então, adequado dizer que o grupo é mais do que a soma dos elementos que o constituem? Ou é mais realista referir que o grupo é menos do que a soma das suas partes? Na realidade, o grupo é ao mesmo tempo mais, menos e diferente do que a soma das suas partes; as partes são menos, eventualmente mais, e de qualquer forma diferentes do que seriam fora do grupo (Keating, 1987).

O comportamento do grupo é, assim, o resultado das relações que se estabelecem entre os seus membros e entre estes e o todo. No entanto, o grupo não é um sistema fechado. Enquanto fenómeno de natureza sistémica, o grupo integra-se num sistema mais amplo (supra-sistema) cujas propriedades influencia e pelas quais é influenciado. Esta orientação sobre os grupos assenta no pressuposto de que os grupos são construídos tanto de dentro para fora como de fora para dentro, sendo condição do grupo influenciar a envolvente e ser por ela influenciado (Bouwen & Fry, 1996; Heinen & Jacobson, 1976; Wheelan, 1994). O comportamento do grupo

será, então, função do próprio grupo e da sua envolvente. A forma como o grupo opera é afectada por factores intragrupais, tais como o seu nível de desenvolvimento, a sua cultura, os seus processos de comunicação e a sua estrutura, os quais são, no entanto, igualmente afectados pelo ambiente no qual o grupo se insere (Lourenço, 2002).

Na linha da abordagem sociotécnica, perspectivamos os grupos como sistemas que não englobam apenas uma colecção de membros, mas também se referem a objectos/instrumentos/ferramentas, recursos e tecnologia disponível (Miller & Rice, 1967). Neste sentido, compreender o grupo requer uma análise das interconexões que se estabelecem entre os membros e entre os membros e a envolvente, como já aludimos anteriormente, mas também entre os membros, as tarefas e os instrumentos. O grupo edifica-se em torno de dois subsistemas estruturantes, em redor dos quais gira tudo o que acontece em cada grupo – o sistema tarefa e o sistema socioafectivo. O sistema tarefa refere-se ao conjunto de pessoas que trabalha, de uma forma articulada, na execução de uma determinada tarefa, tendo em vista o alcance de objectivos comuns. O sistema afectivo, refere-se a esse mesmo conjunto de pessoas no que diz respeito ao seu empenho no sentido da realização das suas necessidades ao nível social ou afectivo. O sucesso do grupo, a sua viabilidade e integridade, vai, desta forma, depender da sua capacidade para satisfazer os objectivos em resultado dos quais foi formado e as necessidades dos membros que o constituem.

A prossecução dos alvos comuns pressupõe interacção, dinamismo, interdependência. Com o fim de alcançarem os objectivos que fundamentaram a constituição do grupo é necessária a contribuição interactiva de todos os membros, os quais são interdependentes devido às tarefas que realizam enquanto membros do grupo, de tal forma que se um acontecimento afectar um indivíduo afectará todos os outros. O conceito de interdependência é, pois, fundamental para a compreensão da realidade grupal. Como sublinha Lewin (1951), a essência de um grupo não é a semelhança ou a diferença entre os seus membros, mas a sua interdependência. O grupo nasce, desta forma, fruto da interdependência existente entre os elementos que o constituem, e desenvolve-se através do estabelecimento de relações de interdependência entre os seus elementos e entre estes e a envolvente. Devido à centralidade do

conceito de interdependência na delimitação da entidade grupal, dedicamos o ponto seguinte a esta problemática.

2.2. Interdependência ou Interdependências?

Os investigadores que se têm dedicado ao estudo da interdependência convergem no pressuposto de que não existe apenas uma forma de interdependência, mas sim várias. É, com efeito, relativamente consensual, no seio da literatura da especialidade, a distinção entre uma interdependência relativa às tarefas e uma interdependência relativa aos resultados, assumindo cada um destes tipos diversas formas, como veremos em seguida (Jonhson & Jonhson, 1989; Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993; Van der Vergt & Van de Vliert, 2002; Wageman, 1995).

A interdependência de tarefa é uma característica estrutural das relações instrumentais que se estabelecem dentro do grupo (Van der Vergt & Van de Vliert, 2002). Os indivíduos são interdependentes no que diz respeito às tarefas quando, para a prossecução dos objectivos grupais, necessitam de partilhar materiais, informação, conhecimento. O grau de interdependência tende a aumentar à medida que aumenta a complexidade das tarefas desempenhadas e/ou que aumenta o grau em que os membros do grupo se encontram mutuamente dependentes para a execução das suas funções. Desta forma, este tipo de interdependência deve ser perspectivado num contínuo em que, no nível mais baixo, se encontram as tarefas mais simples e de cuja execução depende a contribuição relativamente independente de cada um dos membros do grupo e, no nível mais alto, as tarefas de maior dificuldade e que exigem maiores níveis de interacção.

De acordo com Thompson (1967), em função do maior ou menor grau de coordenação que uma determinada tarefa implica, a interdependência pode ser conjuntiva, sequencial ou recíproca. Quando a estrutura das relações entre os membros do grupo se caracteriza por uma interdependência conjuntiva, cada indivíduo executa a sua parte da tarefa grupal, sem necessidade de interagir com os outros membros, sendo que no fim se reúnem as várias contribuições individuais. A interdependência de tipo sequencial, por seu lado, descreve uma

dependência directa e unidireccional entre os elementos do grupo: as tarefas grupais são realizadas numa sequência específica, estando cada membro dependente na execução da sua parte, do desempenho dos elementos que o antecederam. Por último, a interdependência recíproca traduz-se numa interacção bidireccional em que os *outputs* de cada membro servem de *inputs* para outros membros e vice-versa. Posteriormente, Van de Ven, Delbecq e Koenig (1976) acrescentaram à tipologia proposta por Thompson um outro tipo de interdependência, designado por interdependência de equipa, que descreve uma estrutura em que os membros do grupo diagnosticam a situação, resolvem problemas e colaboram na realização da tarefa, dispondo de autonomia para desenhar o seu próprio trabalho. Os estudos que têm sido conduzidos com o fim de examinar a relação entre o grau de interdependência relativa às tarefas e os resultados grupais, apontam para resultados inconsistentes: assim, embora alguns estudos sugiram a existência de um efeito positivo (e.g., Mesch, Lew, Johnson, & Johnson, 1988; Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006), outros não têm encontrado relação entre a interdependência de tarefa e os resultados grupais (e.g., Jehn, 1995).

A interdependência de resultados relaciona-se com o grau em que os objectivos estabelecidos e o feedback que é disponibilizado dizem respeito ao nível grupal por oposição ao nível individual. Quando, nos grupos, os objectivos são grupais, bem como o feedback, as necessidades individuais podem apenas ser satisfeitas quando o grupo, funcionando como um todo, tem um desempenho elevado. De facto, os estudos apontam para a existência de um efeito positivo do estabelecimento de objectivos grupais no desempenho grupal, sobretudo quando acompanhado por um feedback relativo aos resultados alcançados (O’Leary-Kelly, Martocchio, & Frink, 1994).

Deutsch (1949) desenvolveu uma das mais importantes teorias sobre a interdependência dos resultados: a teoria da cooperação-competição. Segundo o autor, estamos em presença de um contexto cooperativo, quando os membros do grupo direccionam as suas condutas para o alcance dos objectivos grupais e partilham as recompensas que surgem fruto do desempenho das tarefas. O contexto competitivo, por seu lado, traduz-se na existência de objectivos e de recompensas mutuamente exclusivas: do alcance de um objectivo e/ou da obtenção de uma

recompensa por um dos membros do grupo depende a não obtenção por outro(s) membro(s). A teoria da interdependência de Deutsch (op. cit.) foi amplamente testada, e as evidências sustentam a existência de um impacto positivo dos contextos cooperativos na eficácia grupal (Janssen, Van de Vliert, & Veenstra, 1999; Johnson & Johnson, 1989; Van der Vergt & Van de Vliert, 2002).

A compreensão da interdependência no contexto grupal foi enriquecida com o contributo de Wageman (1995), que chamou a atenção para a possibilidade de, em determinados grupos, coexistirem, simultaneamente, diferentes níveis de interdependência de tarefa e de resultados. Nestes grupos, que a autora designa por híbridos, o trabalho é realizado, por vezes, de uma forma altamente interdependente e, noutros momentos, de um modo relativamente independente, existem objectivos individuais e objectivos de grupo e as recompensas são distribuídas quer com base no desempenho individual quer em função do desempenho do grupo. Estudos conduzidos pela autora demonstraram que os grupos híbridos têm piores desempenhos e níveis mais baixos de satisfação grupal do que os grupos com elevados níveis de interdependência de tarefa e de resultados. A estrutura de trabalho de tipo híbrido apresentou, igualmente, resultados inferiores aos obtidos pelo sistema individual de organização do trabalho.

Os estudos que têm sido desenvolvidos no âmbito da interdependência grupal têm focalizado a sua atenção sobretudo na dimensão tarefa dos grupos, tendo sido, de certa forma, negligenciada a interdependência relacionada com o sistema social e afectivo. Sendo definida pelas relações sociais e emocionais que se estabelecem no grupo, ou seja, pelo tipo de interacção e envolvimento afectivos desenvolvidos no seio do grupo, a interdependência socioafectiva constitui um terceiro tipo de interdependência cujas implicações ao nível dos resultados dos grupos seria, igualmente, interessante explorar.

2.3. Grupos ou Equipas de Trabalho?

A emergência rápida dos grupos nas organizações trouxe consigo uma mudança ao nível da terminologia: o vocábulo *equipa* substituiu o termo *grupo* no léxico das ciências

organizacionais, sobretudo no meio empresarial (Guzzo & Dickson, 1996). Citando as palavras de Guzzo (1996) “these days it seems that teams, not groups, are taken seriously” (p. 7).

Serão grupo e equipa entidades diferentes? Em caso de resposta afirmativa, o que distingue as duas entidades? De que falamos quando falamos de grupo e de que falamos quando falamos de equipa?

Para Katzenbach e Smith (1993), é a responsabilidade colectiva pelos resultados de tarefa que distingue equipa de grupo. Assim, enquanto os resultados do grupo são função do que os membros realizam enquanto actores individuais, os resultados da equipa incluem as contribuições individuais e colectivas. Os autores restringem, como consequência, a utilização do termo grupo a situações em que as tarefas desempenhadas apresentam um carácter aditivo ou uma interdependência conjuntiva, associando a existência de níveis elevados de interdependência à emergência da equipa.

Adair (1988), Tannenbaum, Beard e Salas (1992) e também Savoie e Beaudin (1995) colocam a ênfase na distinção entre grupos e equipas na existência de objectivos comuns e na interdependência de papéis e/ou funções. Assim, Adair vê uma equipa como um grupo com uma meta comum e em que há complementaridade nas competências dos membros. Para Tannenbaum et al., numa equipa os membros interagem de uma forma dinâmica e interdependente no alcance dos objectivos comuns. Na perspectiva de Savoie e Beaudin, uma equipa é todo o conjunto formal bem identificado de indivíduos interdependentes no cumprimento de uma tarefa bem definida, relativamente à qual são colectivamente responsáveis.

Na mesma linha, Wheelan (1999) considera que um grupo de trabalho se torna numa equipa quando se estabelecem objectivos partilhados e quando, para os realizar, se utilizam métodos eficazes; quando um grupo se torna numa equipa o clima eleva-se, o tempo voa, o trabalho flui e as pessoas cooperam no sentido de alcançarem as metas conjuntamente definidas. Arrow et al. (2000), por seu lado, restringem a utilização do termo equipa para as situações em que os grupos de trabalho têm uma duração indeterminada, podendo prolongar-se ao longo de vários projectos.

Para Lemoine (1995) o vocábulo equipa, por contraste com o de grupo, remete para uma entidade que opera no terreno e que possui objectivos formais e explícitos. De acordo com o referido autor, a equipa funciona no terreno ou em relação directa com ele, é composta por actores que trabalham em conjunto com um objectivo bem definido e que possuem papéis e funções claras, nos quais se sentem implicados. Na equipa, o trabalho é orientado para um fim preciso que é reconhecido e partilhado por todos os seus elementos. Lemoine vai, ainda, mais longe na sua distinção entre os dois conceitos e refere que, contrariamente ao que acontece no grupo, na equipa o objectivo das trocas entre os membros se relaciona directamente com a resolução de uma determinada tarefa. Na mesma linha, Bettenhausen (1991) refere que as equipas são mais adequadas ao contexto organizacional porque enquanto os grupos discutem, decidem e delegam, as equipas discutem, decidem e executam. Para Savoie e Brunet (1995), este conjunto de características é suficientemente vasto para ilustrar a emergência de um novo campo de investigação, de uma nova entidade: a equipa. Não podemos discordar mais de tal afirmação.

No seu conjunto, os autores que advogam a equipa como uma (nova) entidade mais adequada ao domínio organizacional do que o grupo, apresentam três argumentos-chave para a necessidade de diferenciação: na equipa existe interdependência, complementaridade entre os membros, enquanto que no grupo existe aditividade; na equipa, os objectivos são claros e partilhados e os papéis individuais são reconhecidos e aceites por todos; a equipa é uma entidade operacional, que actua no terreno, que dá resposta às necessidades de tarefa das organizações, sendo o grupo relativo ao sistema social e afectivo.

O primeiro argumento apresentado aponta para a noção de interdependência como característica capaz de diferenciar uma equipa de um grupo. Assim, nesta nova entidade designada por equipa, os membros estabelecem ligações estreitas entre si, não sendo possível alcançar os objectivos sem a contribuição interactiva de todos. Nos grupos, pelo contrário, os resultados traduzem a contribuição individual dos seus elementos, não existindo por isso uma responsabilidade colectiva pelos resultados grupais. Se a equipa é uma nova entidade caracterizada pela interdependência, como justificar o facto de, já na primeira metade do século

passado, Lewin (1951) se referir ao grupo como um campo social que se constitui com base na interdependência entre os seus elementos (e não pela sua semelhança)? Como explicar que, em 1968, Cartwright e Zander identifiquem a interdependência como a base em que assenta o trabalho em grupo, considerando-a condição *sine qua non* para que um determinado agregado de pessoas se transforme num grupo? Na realidade, o grupo é há muito reconhecido e estudado como um sistema, composto por elementos que estabelecem entre si relações interdependentes, em que o todo é diferente da soma das suas partes. Associar à *entidade* equipa propriedades como o dinamismo, a interacção e a interdependência é, desta forma, estar a atribuir um novo nome a algo que já existia e que vinha sendo estudado, com maior ou menor intensidade, há mais de um século – o grupo.

O segundo argumento presente na literatura da especialidade apresenta a equipa, embora, muitas vezes, de uma forma implícita, como um grupo com maturidade, como um grupo num *patamar* superior – o objectivo a alcançar pelos grupos que se pretendam eficazes. De acordo com esta perspectiva, na equipa os objectivos são claros e partilhados por todos, a cooperação é elevada, a produtividade e o envolvimento são altos, existe uma clarificação de papéis o que permite que os membros interajam tendo em vista o alcance dos alvos. As características apontadas como representando o conceito de equipa não estão, de facto, presentes em todos os grupos. Com efeito, existem grupos em que os objectivos não são ainda claros, em que os papéis individuais não traduzem as competências de cada um, em que a colaboração é substituída pela competição. Como focaremos no ponto seguinte, os grupos enquanto sistemas dinâmicos evoluem, modificam-se, adquirem novos contornos ao longo do tempo, maturam, embora mantenham uma estabilidade estrutural que lhes confere a sua identidade. Desta forma, ao longo da sua existência, os grupos mudam, mas são e serão sempre grupos. A pretensa nova entidade organizacional é, então, e sempre, a mesma entidade, que se modifica, transforma e desenvolve, mas que continua a ter a mesma identidade.

O terceiro argumento que fundamenta a diferenciação entre grupo e equipa aponta para a maior adequação desta última ao contexto organizacional por constituir uma entidade que opera no terreno, relacionada com os objectivos de tarefa, e por isso mais adaptada às

organizações do que a de grupo, mais relacionado com o domínio afectivo. Assim perspectivados, grupo e equipa apontariam para realidades distintas e para diferentes domínios de investigação e intervenção – o grupo para o contexto da terapia, da psicologia social e da dinâmica de grupos, e a equipa para o trabalho, para as organizações e para a gestão (Lourenço, 2002). Ao circunscrever a equipa ao domínio exclusivo do sistema tarefa e ao remeter o grupo para o sistema socioafectivo, os defensores da utilização do termo equipa em detrimento do de grupo, procuram separar aquilo que é indissociável e reduzem, simultaneamente, ambas as noções. Como ficou bem patente nos estudos conduzidos pelos investigadores do Tavistock Institute, não é possível isolar os dois subsistemas: o sistema tarefa e o sistema socioafectivo estão sempre presentes e, embora distinguíveis, são dinâmicos, interdependentes e altamente interactivos. Considerar que emergiu uma nova entidade que por ser orientada para as tarefas é mais adequada ao domínio organizacional, é esquecer que há muito os grupos são considerados sistemas sociais e técnicos, é negligenciar referências tão importantes para o estudo dos grupos como a abordagem sociotécnica.

Se não se trata, então, de uma nova entidade, mas apenas de uma mudança ao nível terminológico, quais as razões que subjazem a essa alteração? Porque razão os grupos se tornaram equipas no contexto organizacional?

O estudo dos grupos, à semelhança do que acontece com a ciência de um modo geral, tem sido marcado pela emergência de múltiplas abordagens, enfoques e perspectivas e por períodos que alternam entre o elevado interesse e o relativo abandono. Assim, umas vezes, quando o interesse dos investigadores por este domínio é elevado, o grupo é visto como benéfico para a eficácia e competitividade organizacionais, enquanto que noutras, quando a atenção que é dada à temática é menor, é perspectivado como negativo para a produtividade e para o desenvolvimento (Lourenço, op. cit.). É possível, então, identificar duas importantes linhas de investigação no estudo dos grupos: uma corrente que encara o grupo como base da resistência à autoridade e, por isso, como negativo – posição anti grupo – e outra que o encara

como fonte de criatividade, dinamismo, inovação e como uma estratégia eficaz para o aumento da produtividade e da satisfação – posição pró grupo¹².

De acordo com Miguez e Lourenço (2001) e também Lourenço (2002), foi a necessidade de cortar definitivamente com a perspectiva negativa que era atribuída aos grupos que conduziu à desvalorização do termo grupo e à importação do vocábulo equipa, praticamente exclusivo do domínio desportivo até então. Ao ser apresentada como um conceito inovador, como uma nova forma de organizar o trabalho, a equipa permitiu, efectivamente, (re)valorizar o grupo no contexto organizacional. De forma paradoxal, a mudança terminológica marcou, pois, um novo advento no estudo dos grupos, no qual estes passaram a constituir a unidade básica das organizações.

A preponderância que o termo equipa ganhou no léxico das ciências organizacionais relaciona-se, de igual forma, com o facto de, contrariamente ao conceito de grupo, não remeter directamente para a Psicologia Social e para a experimentação laboratorial, mas para a literatura da Psicologia das Organizações, do *Job design*, ou do *Work redesign* (e.g., Hackman, 1987; Katzenbach & Smith, 1993; Savoie & Beaudin, 1995). Adicionalmente, o facto de o vocábulo de equipa se encontrar associado aos conceitos de jogo, de competitividade, de sucesso, tão acarinhados no mundo organizacional, permitiu que facilmente se generalizasse, suplantando o conceito de grupo.

A utilização do termo equipa parece, desta forma, encerrar um conjunto de vantagens: marca uma viragem na forma de abordar os grupos nas organizações; remete directamente para o contexto organizacional e para os estudos efectuados no âmbito da Psicologia das Organizações e das Ciências Organizacionais, de um modo geral; porque associado à competitividade e ao sucesso desportivo apresenta uma carga afectiva positiva.

¹² A posição anti grupo, da qual constituem exemplo autores como Le Bon (1885/1960), Taylor (1911) e Gilbreth (1914/1973) e, mais recentemente, Locke e Schweiger (1979), advoga que quando estão em conjunto os indivíduos perdem ambição e iniciativa, o que se traduz em perdas ao nível da criatividade e numa diminuição da eficiência. A posição *pró grupo*, que se encontra bem patente nos trabalhos de autores como Mayo (1933), pioneiro na defesa do grupo, Lewin et al. (1939), Likert (1961), Trist e Bamforth (1951), e que é, actualmente, a que domina na literatura (e.g., Kozlowski & Bell, 2003; Kirkman & Shapiro, 1997; Katzenbach & Smith, 1993; Wageman, 1997; West, 1994), perspectiva o grupo como um instrumento de gestão através do qual se torna possível a obtenção, simultânea, de uma alta produtividade e de uma elevada satisfação.

Embora reconheçamos a existência de potencialidades na utilização do termo equipa no contexto organizacional, consideramos, igualmente, que existem benefícios na revalorização do conceito de grupo. Em primeiro lugar, porque a noção de grupo e o seu estudo têm uma longa tradição em Psicologia, marcada por diferentes percursos de investigação, por um conjunto de referências, por uma multiplicidade de abordagens e de estudos teóricos e empíricos. Como sustentam Bouwen e Fry (1996), o facto de a noção de equipa pretender apontar para a emergência de uma nova entidade conduz ao esquecimento de todo um percurso histórico e dos seus inegáveis contributos para o conhecimento da dinâmica dos grupos. Como pretendemos evidenciar quando nos detivemos, no início deste capítulo, na exploração dos contributos de Elton Mayo, de Kurt Lewin e da abordagem sociotécnica desenvolvida pelo Tavistock Institute, as raízes do estudo dos grupos – ... e das equipas – começaram a ser lançadas no início do século passado e muito do que hoje conhecemos sobre esta entidade reflecte os contributos desses importantes precursores. Projectar os grupos no presente e no futuro passa, então, em nossa opinião, por reconciliá-los com o seu passado. Adicionalmente, revalorizar o conceito de grupo no domínio organizacional é evidenciar que esta realidade colectiva tem uma natureza sistémica, dinâmica e interactiva, que é fundada em dois subsistemas interdependentes e indissociáveis – social/afectivo e técnico/tarefa –, é relembrar que os grupos têm uma história de vida, têm um percurso, evoluem ao longo do tempo.

Neste sentido, deverá o grupo ocupar o seu lugar no léxico das ciências organizacionais e, desta forma, substituir o (mais recente) vocábulo equipa? Ou é possível a convivência entre os dois termos? Na linha de Lourenço (2002), consideramos que o debate em torno da utilização dos vocábulos grupo e equipa, “ganha em deslocar-se de uma perspectiva ou/ou para uma posição e/e” (p. 59). Assim, desde que se clarifique que esta entidade, que uns designam por equipa e outros por grupo, é, na realidade, o mesmo fenómeno – um sistema completo, composto por dois subsistemas (tarefa e socioafectivo) que são altamente interactivos, dinâmicos e indissociáveis – a importância dos grupos nas organizações é evidenciada com a manutenção de ambos os termos, conseguindo-se assim, em nossa opinião, obter as vantagens

que aos dois surgem associadas. É esta a posição em que nos colocamos, pelo que os vocábulos grupo e equipa serão utilizados como sinónimos na presente dissertação.

2.4. Tipos de Grupos

Os grupos nas organizações podem assumir uma variedade de formas e de contornos, em função de múltiplos critérios de que são exemplo os objectivos que basearam a sua constituição, a natureza das tarefas que desempenham, o enquadramento funcional dos elementos que os constituem, o espaço temporal da sua actuação. O reconhecimento da diversidade de grupos existentes e das diferenças reais entre eles coloca importantes desafios à investigação desenvolvida neste domínio. Com efeito, um dos principais problemas que a investigação sobre grupos nas organizações enfrenta e que tem dificultado a integração do conhecimento e a generalização de resultados, prende-se com a utilização, nos estudos desenvolvidos, de diferentes tipos de equipas que desempenham tarefas de natureza diferenciada (Devine et al., 1999). A este propósito, e de uma forma algo espirituosa, Goodman, Ravlin e Schminke (1987) referem que:

Would a model that explains sales team performance (...) be generizable to wood harvesting teams (...)? At one level of abstraction the answer to that question will always be yes. The issue is whether at that level of abstraction we will advance our level of theory or practice in improving group effectiveness. We think not. (p. 130)

Na tentativa de melhor analisar, descrever e compreender a natureza dos grupos, vários autores desenvolveram esquemas de classificação que podem ser agrupados, segundo Passos (2005), em duas grandes categorias: tipologias baseadas nas tarefas desempenhadas pelas equipas (e.g., McGrath, 1984; Steiner, 1972); tipologias que classificam as equipas em função do papel funcional que desempenham na organização (Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1990; Shaw, 1973; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990).

O Modelo “Circumplexo” das Tarefas (*Task Circumplex Model*) desenvolvido por McGrath (1984) é um dos esquemas de classificação de grupos baseado nas tarefas mais referido na literatura. Trata-se de uma tipologia construída com base na integração de diferentes propostas de classificação já existentes e, como é possível observar pela análise da Figura 1, tem por base duas dimensões: o eixo horizontal define as tarefas em função da dimensão conceptual/comportamental e o eixo vertical representa as tarefas em função da dimensão conflito/cooperação. Das diferentes combinações das dimensões identificadas resultam quatro quadrantes que agrupam dois tipos de tarefa cada um: o Quadrante 1 “Gerar” integra as Tarefas de Planeamento (gerar planos) e as Tarefas Criativas (gerar ideias); o Quadrante 2 “Escolher” agrupa as Tarefas intelectuais (resolver problemas com resposta correcta) e as Tarefas de Tomada de Decisão (decidir sobre questões sem resposta correcta); o Quadrante 3 “Negociar”, agrupa as Tarefas de Conflito Cognitivo (resolver conflitos de ideias) e as Tarefas de Motivos Mistos (resolver conflitos de interesses); por último, o Quadrante 4 “Executar”, compreende as Tarefas de Competição (resolver conflitos de poder) e as Tarefas Psico-motoras (executar tarefas).

Um problema com as tipologias baseadas nas tarefas relaciona-se com o seu carácter redutor, na medida em que os autores identificam a priori um conjunto de dimensões que consideram captar a variabilidade existente entre equipas, sendo estas tipificadas tendo por base todas as combinações possíveis entre as diferentes dimensões. A necessidade de desenvolver esquemas de classificação mais adequados à diversidade de grupos existente no contexto organizacional, conduziu à emergência, a partir dos anos 90, de um conjunto de novas tipologias que classifica as equipas em função do papel funcional que desempenham na organização. Trata-se de uma abordagem mais indutiva do que a anterior, mas também mais global (Devine et al., 1999).

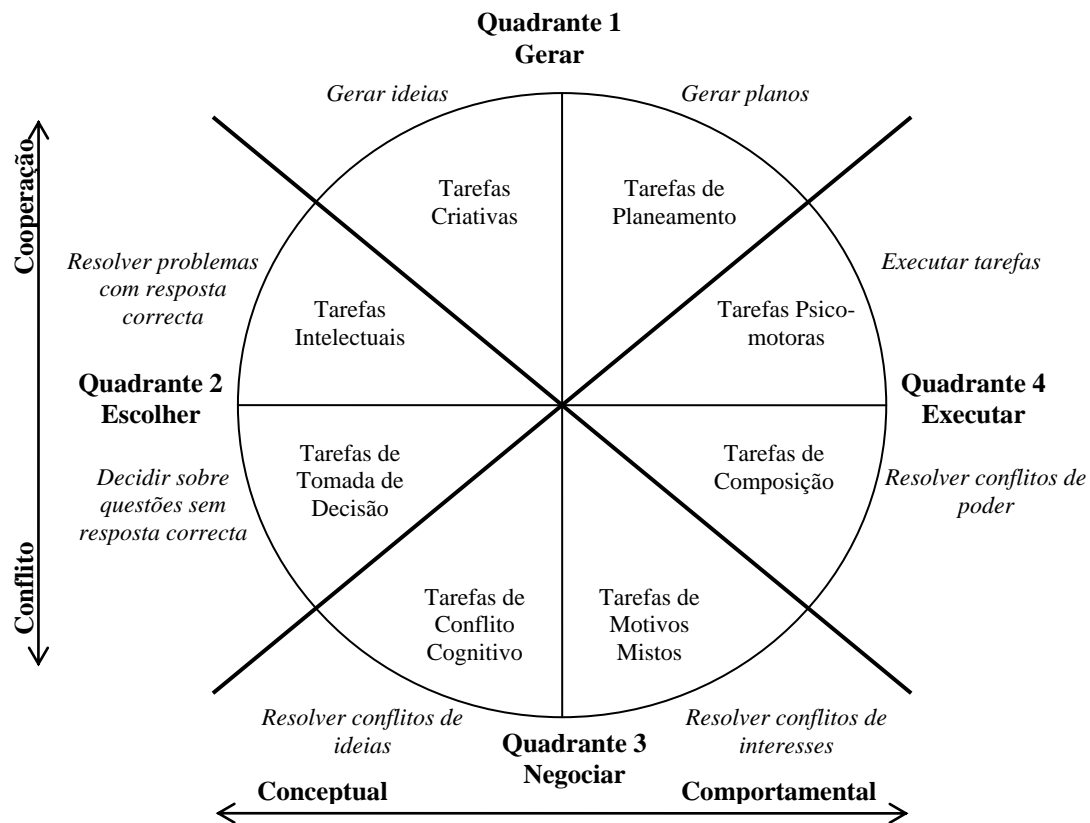


FIGURA 1. Modelo “Circumplexo” das Tarefas de Grupo (adaptado de McGrath, 1984, p. 61)

Uma das primeiras taxonomias baseadas no papel funcional dos grupos foi proposta por Sundstrom et al. (1990). Tendo por base conceitos chave oriundos da Teoria dos Sistemas, os autores definem quatro tipos de equipas de acordo com o grau de diferenciação interno (heterogeneidade dos membros) e o nível de integração externa (ligação às actividades da organização): as *equipas de aconselhamento/envolvimento* (homogéneas, baixa integração externa), de que são exemplo os círculos de qualidade, têm como missão dar resposta a determinados problemas e apresentar recomendações; as *equipas de produção/serviços* (homogéneas, elevada integração externa) que são constituídas por empregados da linha da frente que utilizam tecnologia relativamente sofisticada para fornecer produtos ou serviços, estando a sua actividade extremamente relacionada com as operações diárias da organização (podem possuir diferentes graus de autonomia e surgir, em consequência, sob a forma de equipas semi-autónomas ou de equipas autónomas, estas últimas também designadas como

equipas auto-geridas ou auto-reguladas); as *equipas de projecto/desenvolvimento* (heterogéneas, baixa integração externa), constituídas por elementos com diferentes enquadramentos funcionais e que são responsáveis pelo desenvolvimento de projectos com um elevado grau de especialização e que têm um tempo de duração limitado, sendo que a sua actividade está marginalmente relacionada com a actividade diária da organização; as *equipas de acção/negociação* (heterogéneas, elevada integração externa) são compostas por indivíduos com elevada especialização que actuam em situações com frequência imprevista, que exigem uma resposta rápida da organização, estando a sua actividade extremamente integrada com as restantes operações internas.

Posteriormente, Cohen e Bailey (1997) propuseram uma taxonomia composta por quatro tipos de equipas: equipas de trabalho, equipas paralelas, equipas de projecto e equipas de gestão. As *equipas de trabalho* são unidades de trabalho contínuas responsáveis pela produção de bens e/ou serviços. De um modo geral, são dirigidas por supervisores que tomam a maior parte das decisões relativamente aos objectivos, estratégias e papéis de cada membro no grupo, embora se possam apresentar como equipas autónomas ou semi-autónomas e, neste caso, serem constituídas por membros altamente competentes para as funções e que, por isso, assumem, conjuntamente, a gestão do grupo. As *equipas paralelas* reúnem elementos de diferentes equipas de trabalho e/ou de diferentes enquadramentos funcionais com a finalidade de solucionar problemas a que a organização regular não consegue dar resposta. Coexistem, como o seu próprio nome indica, paralelamente com a estrutura formal da organização. As *equipas de projecto* são criadas com a finalidade de desenvolver um novo produto ou serviço, sendo por isso limitadas no tempo. As tarefas que desempenham são, geralmente, de carácter não repetitivo e de elevada complexidade requerendo, como consequência, a intervenção de elementos de diferentes áreas funcionais. Quando a missão que esteve na base da sua constituição é alcançada os seus membros regressam às suas unidades funcionais ou são deslocados para um novo projecto. As *equipas de gestão* são responsáveis pela coordenação de uma determinada unidade de negócio e são compostas pelos gestores responsáveis por cada uma das sub-unidades da organização.

Mais recentemente, Devine (2002), preocupado com o facto de não existir no seio da literatura sobre grupos de trabalho nenhuma taxonomia consensualmente aceite pelos investigadores, procurou desenvolver um sistema de classificação suficientemente integrador e abrangente que se pudesse constituir como um quadro de referência (Quadro 1). O autor começa por distinguir os grupos que desenvolvem trabalho intelectual dos que executam trabalho físico. As tarefas de carácter intelectual caracterizam-se por uma elevada variabilidade de processos e por uma baixa previsibilidade de resultados e envolvem quatro funções fundamentais: a) concepção de novos produtos, bens ou serviços; b) tomada de decisões não rotineiras e que exigem uma elevada aquisição e integração de informação; c) coordenação do trabalho de diversos departamentos ou da organização como um todo; d) gestão de sistemas de *workflow* e introdução de melhorias organizacionais. Dentro desta categoria, Devine integra seis tipos de equipas: equipas executivas, equipas de comando, grupos de negociação, comissões, grupos de concepção e equipas de consultoria. As tarefas de âmbito físico, por seu lado, exigem a presença de competências físicas, a aplicação de conhecimento já existente e/ou a produção de produtos tangíveis que dependem da implementação de processos lineares. O autor considera como predominantemente físicas funções tão distintas como a realização de actuações artísticas, a condução de actos médicos, o transporte de pessoas ou de cargas, a execução de ordens militares, a produção de bens, a construção de estruturas. São, desta forma, integradas nesta categoria oito tipos diferentes de equipas: equipas de serviços, equipas de produção, equipas de actuação, equipas médicas, equipas de emergência, equipas militares, equipas desportivas e equipas de transporte.

Para além de diferenciar os grupos organizacionais em função da natureza do trabalho que desempenham, Devine (op. cit.) distingue-os ainda com base em sete variáveis de contexto: a) ciclo mínimo de trabalho (i.e., a mais pequena unidade de desempenho que pode ser avaliada em termos de eficácia de um ponto de vista organizacional); b) exigências físicas (i.e., características humanas necessárias ao desempenho da tarefa grupal); c) duração temporal (i.e., espaço de tempo durante o qual o grupo existe); d) estruturação da tarefa (i.e., grau de definição e de clareza dos objectivos e das estratégias a implementar e grau de definição dos resultados);

e) resistência activa (i.e., presença de oposição humana que actua directamente procurando bloquear o alcance dos objectivos do grupo); f) dependência de tecnologia (i.e., grau em que as actividades do grupo se encontram dependentes de recursos tecnológicos como sistemas de comunicação, máquinas, veículos); g) risco para a saúde (i.e., probabilidade de ocorrência de danos associados a erros humanos).

O esquema de classificação de equipas desenvolvido por Devine (2002) possui a mais-valia de integrar as contribuições das tipologias baseadas nas tarefas e das tipologias baseadas no papel funcional do grupo, fornecendo uma grelha de leitura compreensiva e alargada dos grupos organizacionais. Ao sublinhar a importância das variáveis contextuais na caracterização das equipas, o autor evidencia a importância de se analisar o tipo de grupo quando se pretende avaliar a forma como os vários processos e dinâmicas grupais influenciam a eficácia dos grupos de trabalho. Embora consideremos o esquema de classificação de Devine (op. cit.) algo complexo e pouco parcimonioso, pela sua natureza integradora e abrangente, é com base nele que caracterizamos os grupos de trabalho que compõem as amostras dos nossos estudos empíricos.

QUADRO 1
Taxonomia integrativa dos grupos de trabalho organizacionais (adaptado de Devine, 2002, p. 300)

Tipo de grupo	Função	Exemplos	Ciclo mínimo de trabalho	Exigência física	Duração temporal	Estruturação da tarefa	Resistência activa	Dependência de tecnologia	Risco para a saúde
Executivo	Planejar; Dirigir	Comité de Direcção	Decisão	Baixa	Indefinida	Baixa	Não	Baixa a moderada	Baixo
Comando	Integrar; Coordenar	Torre de controlo	Ordem	Baixa	Turno	Alta	Não	Alta	Alto
Negociação	Acordar; Persuadir	Sindicato	Acordo	Baixa	Missão	Alta	Sim	Baixa	Baixo
Comissão	Escolher; Investigar	Júri	Julgamento	Baixa	Missão	Baixa a moderada	Não	Baixa	Baixo
Concepção	Criar; Desenvolver	Equipa de I & D	Protótipo	Baixa a moderada	Missão	Baixa	Não	Moderada	Baixo
Consultoria	Diagnosticar; Sugerir	Círculo de qualidade	Plano	Baixa	Missão	Moderada a alta	Não	Baixa	Baixo
Serviços	Fornecer; Reparar	Serviços automóveis	Cliente	Moderada a alta	Turno	Moderada a alta	Não	Alta	Baixo
Produção	Construir; Montar	Equipa de montagem	Unidade	Alta	Indefinida	Alta	Não	Alta	Moderado
Actuação	Actuar	Orquestra	Peça	Alta	Indefinida	Alta	Não	Baixa	Baixo
Médico	Tratar; Curar	Equipa cirúrgica	Paciente	Alta	Turno/missão	Alta	Não	Alta	Alto
Emergência	Proteger; Salvar	Equipa paramédica	Chamada/resposta	Alta	Turno	Baixa	Não	Moderada	Alto
Militar	Neutralizar; Proteger	Esquadrão de infantaria	Ordem	Alta	Indefinida	Baixa a moderada	Sim	Alta	Alto
Transporte	Conduzir	<i>Cockpit</i> de um avião	Viagem	Moderada a alta	Turno	Alta	Não	Alta	Alto
Desporto	Competir; Ganhar	Equipa de Futebol	Jogo	Alta	Indefinida	Baixa	Sim	Baixa	Moderado

2.5. A Dimensão Temporal dos Grupos: O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)

O grupo constitui uma realidade dinâmica e mutável que adquire contornos diferentes ao longo da sua existência. No seu processo histórico-evolutivo transforma-se e desenvolve diferentes formas de operar e de se adaptar aos seus contextos (Sundstrom et al., 1990). À semelhança do mundo vivo, o grupo nasce, cresce, atinge a maturidade e, em alguns casos, morre, ao deixar de existir enquanto grupo. A morte de um grupo pode ocorrer porque os objectivos que uniram os seus membros deixaram de existir, como é o caso dos grupos temporários, ou porque estes deixaram de se perceberem e de serem percebidos enquanto grupo (morte sentida mais do que instituída) [Dimas, Miguez, & Lourenço, 2005]. Na realidade, embora as organizações tenham a capacidade de criar condições para a emergência dos grupos, dificilmente podem “matá-los”. Muitas vezes eles permanecem por via do subsistema socioafectivo. Compreender o grupo na sua globalidade requer, assim, uma análise aos contornos do seu momento temporal actual e da sua história de vida, dos percursos que trilhou até chegar ao tempo presente.

Desde os trabalhos de Bales (1950) em torno dos padrões de interacção dos pequenos grupos que se têm multiplicado investigações, teorias e modelos dedicados à evolução dos grupos. Geralmente designados como Modelos de Desenvolvimento dos Grupos, procuram explicar e caracterizar o funcionamento dos mesmos acentuando a sua dinâmica evolutiva ao longo do tempo e enfatizando características específicas de cada nível de existência grupal. Chamando a atenção para o facto de um grupo ser, simultaneamente, *diferente* e *igual* a si próprio – diferente porque em contínua mudança, mas igual pela criação e manutenção de uma certa estabilidade estrutural e cultural que lhe confere e “perpetua” uma identidade distintiva (Oliveira, Miguez & Lourenço, 2005) – os referidos modelos apelam para as vantagens de estudar os grupos e seus processos, no seio de uma abordagem que tenha em conta o desenvolvimento grupal.

No seu conjunto, os modelos de desenvolvimento grupal centram a sua análise na forma como as relações, as tarefas e as estruturas vão sofrendo alterações ao longo do tempo (Bouwen & Fry, 1996). É comum aos diversos modelos a identificação de diferentes níveis de existência grupal. Designados por alguns investigadores como fases ou estádios (e.g., Bennis & Shepard, 1956; Tuckman & Jensen, 1977) e por outros como períodos ou momentos da vida grupal (e.g., Gersick, 1988), eles marcam a forma como o grupo evolui ao longo do tempo. É na forma como conceptualizam o modo como se processa o próprio desenvolvimento grupal que residem as principais diferenças entre os vários modelos presentes na literatura. Assim, enquanto alguns autores consideram que o grupo evolui ao longo de um conjunto de etapas com diferentes padrões normativos, numa sequência pré-determinada (e.g., Bennis & Shepard, 1956; Tuckman, 1965; Wheelan, 1994), outros encaram as mudanças temporais como sendo o resultado das reacções do grupo ao seu meio interno e externo (e.g. McGrath, 1991) e outros ainda consideram que é a consciência da dimensão temporal que faz evoluir o grupo (e.g., Gersick, 1988).

De acordo com Bouwen e Fry (1996) e também Wheelan e Kaeser (1997), é possível, a este respeito, distinguir quatro tipos de modelos: lineares, cíclicos, de polaridade e de equilíbrio interrompido¹³.

Nos modelos lineares, dominantes na literatura (e.g., Bennis & Shepard, 1956; Muchielli, 1984; Srivastva, Obert, & Neilson, 1977; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994), o desenvolvimento dos grupos é descrito como uma sucessão ordenada de fases ou estádios consecutivos, seguindo uma sequência pré-definida em direcção à maturidade,

¹³ Convém referir que existem outras tipologias de modelos de desenvolvimento grupal presentes na literatura. Assim, Morgan, Salas e Glikman (1998) utilizam uma tipologia baseada, apenas, em duas categorias de modelos: lineares e não lineares. Na primeira incluem modelos como o de Bennis e Shepard (1956) e o de Tuckman (1965) e na segunda integram o modelo de Gersick (1988) e o de McGrath (1984, 1991). Arrow, Poole, Henry, Wheelan e Moreland (2004), por seu lado, partindo de duas tipologias já existentes (Arrow, 1997; Poole, Van de Ven, Dooley, & Holmes, 2000) propõem um quadro de referência composto por cinco categorias: modelos de estágio sequencial (e.g., Tuckman, 1965; Wheelan, 1994); modelos de ciclo repetido (e.g., Bales, 1950; Worchel, 1994); modelos de equilíbrio robusto; modelos de equilíbrio interrompido (e.g., Gersick, 1988); e modelos de resposta adaptativa (e.g., McGrath, 1991). A nossa opção recaiu sobre a grelha tipológica apresentada por Bouwen e Fry (1996) e por Wheelan e Kaeser (1997) por considerarmos ser suficientemente integradora, permitindo, por isso, caracterizar os vários modelos existentes, e por ser, simultaneamente, fornecedora de um quadro de leitura simples.

sendo comparável com o modo como o crescimento e o desenvolvimento individuais são perspectivados pelos modelos da psicologia do desenvolvimento¹⁴. De acordo com Lourenço (2002), estes modelos, embora divergindo quanto ao número de fases identificadas e relativamente às designações que lhes atribuem¹⁵, parecem apontar para o facto de os grupos evoluírem de uma fase marcada pela necessidade de inclusão e pela dependência face à figura da autoridade, para uma etapa de maturidade, caracterizada pela cooperação e pela produção, passando por momentos intermédios de tensão e conflito entre os membros e entre estes e o líder.

Os modelos cíclicos ou em espiral, concebem o desenvolvimento como um processo circular, no decorrer do qual os grupos vão enfrentando os mesmos problemas, mas a níveis sucessivamente mais elevados (e.g., Bion, 1961; Slater, 1966; St. Arnaud, 1978; Yalom, 1995). Nestes modelos, a distinção entre temas explícitos e temas implícitos assume particular relevo. Os grupos evoluem ciclicamente de um tema explícito dominante para um outro tema, até então implícito, mas que por se tornar naquele momento conflitual, passa a congregar as atenções e a energia grupal.

Os modelos polares perspectivam o desenvolvimento grupal como um contínuo campo de tensões entre forças que se opõem ou equilibram (e.g. individualidade *vs.* sociabilidade; dependência *vs.* independência). Embora estas tensões nunca sejam totalmente resolvidas, a cada momento, os membros e o próprio grupo têm que se posicionar algures nesse contínuo. É da energia que resulta do confronto dos dilemas desenvolvimentais do grupo que emerge a mudança, a progressão. O modelo de Smith e Berg (1987) e o de Pagés (1968) constituem exemplos de modelos polares.

¹⁴ Alguns modelos de desenvolvimento grupal, como o modelo de Schutz (1958) – inclusão, controle e afeição –, foram mesmo aplicados ao desenvolvimento individual.

¹⁵ A título de exemplo, Tuckman (1965) e Tuckman e Jensen (1977) propõem 5 estádios – o estádio de formação, o estádio tempestuoso, o estádio de normalização, o estádio de desempenho, o estádio de suspensão –, Muchielli (1984) sugere a existência de 4 etapas de desenvolvimento – estádio nominal, estádio fusional, estádio conflitual, estádio unitário –, Wheelan (1990, 1994) propõe 5 estádios – dependência e inclusão, contradependência e luta, confiança e estrutura, trabalho e *terminus*.

Nos modelos de equilíbrio interrompido, que resultaram dos trabalhos pioneiros de Gersick (1988), o tempo é considerado como o motor do desenvolvimento. É a tomada de consciência do tempo passado e do tempo futuro que faz progredir o grupo ao longo de um percurso em que a períodos de inércia se sucedem momentos de revolução. Nos grupos com um tempo limite oficial, a transição da estabilidade para a revolução ocorre aproximadamente no seu ponto intermédio, momento em que a consciência da pressão do tempo conduz os membros do grupo a uma reformulação das estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos.

O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), por constituir o modelo em que nos ancoramos nos estudos empíricos, vai merecer, neste ponto, uma referência detalhada¹⁶. Trata-se de um modelo que se insere numa perspectiva sociotécnica, sofre influências da Teoria de Campo de Lewin (1951) e é inspirado quer nos modelos lineares (e.g. Modelo Integrado de Desenvolvimento de Wheelan, 1990, 1994), quer nos modelos cíclicos (e.g. Modelo do Grupo *Optimal* de St. Arnaud, 1978). Para estes autores, o grupo constitui uma “realidade” intersubjectiva que opera em torno de dois subsistemas fundadores – *socioafectivo* e de *tarefa* – e emerge em função da presença de um conjunto de condições – *forças impulsoras de base* – que se revelam necessárias e suficientes para a sua génese: percepção de, pelo menos, um alvo comum mobilizador, interdependência e relações entre as pessoas em função do alvo comum. Enfatizando a dinâmica de um grupo em torno da interdependência dos seus dois subsistemas fundadores, Miguez e Lourenço (2001) concebem, no seu modelo, o desenvolvimento de um grupo até à maturidade como uma sucessão de quatro estádios, através dos quais o grupo progride de uma fase de dependência face à figura da autoridade até à clara percepção de interdependência, passando pela contradependência – *Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação e Realização*. De acordo com os autores, as etapas referidas são passíveis de descrever em função de dois ciclos distintos que integram dois

¹⁶ Importa referir quais as razões que fundamentaram a nossa opção pelo modelo de Miguez e Lourenço (2001). Em primeiro lugar, é um modelo que, como o seu próprio nome indica, procura integrar os contributos das principais abordagens relativas à dimensão temporal dos grupos. Em segundo lugar, trata-se de um modelo sobre o qual tem vindo a trabalhar uma equipa coordenada por aqueles investigadores, na qual nos incluímos, tendo em vista a sua aplicação (e validação) em diferentes contextos organizacionais. Por último, nos estudos que têm sido conduzidos, o modelo referido tem apresentado elevados níveis de validade (e.g., Lourenço, 2002; Moreira, 2007; Oliveira et al., 2005).

estádios cada um e se caracterizam pela maior intensidade (mas não exclusividade) com que o grupo se centra ora no sistema afectivo (Ciclo I, que engloba os dois primeiros estádios), ora no sistema tarefa (Ciclo II, que engloba os terceiro e quarto estádios de desenvolvimento).

O primeiro momento de vida do grupo – *Estruturação* – é caracterizado por uma elevada dependência dos membros relativamente ao líder. A situação é nova e indefinida, pelo que os membros procuram no líder a resposta para as suas dúvidas e inseguranças. Quais são os objectivos do grupo? Que comportamentos são valorizados? Qual o papel que cada membro vai desempenhar? O grupo será seguro? Estas são algumas das questões que assolam os membros e que se traduzem num clima grupal marcado por uma certa ansiedade.

Nesta etapa, os membros procuram a sua inclusão no grupo e desenvolvem esforços para agradar ao líder e aos outros membros. Seguem o líder, de quem estão muito dependentes, e procuram conhecer-se uns aos outros através de uma exploração inicial, feita com muito cuidado e de forma defensiva. O receio de ser excluído é, neste período, muito elevado, o que conduz a uma elevada consensualidade e conformidade. A comunicação é cuidadosa e pauta-se pela cordialidade, embora seja, frequentemente, superficial. É habitual que a participação dos membros nas conversas e/ou reuniões em grupo seja desigual: há alguns (poucos) membros que participam activamente e outros que, com frequência, permanecem mais ou menos silenciosos. A incerteza quanto à manutenção e estabilidade do grupo conduz a que o conflito seja evitado a todo o custo por ser sentido como uma ameaça. Os membros do grupo sentem um clima de harmonia o que, por vezes, conduz a alguma euforia, pois todos se percebem como iguais.

No final deste estágio, marcado pela focalização no sistema socioafectivo e no qual a inclusão constitui o tema central, deve predominar, de acordo com Lourenço (2002), a lealdade, a segurança e o desejo de pertencer ao grupo. Caso contrário, o grupo pode estagnar ou desintegrar-se durante o estágio seguinte.

No segundo estágio de desenvolvimento – *Reenquadramento* – os membros desenvolvem esforços para encontrar o seu lugar no grupo e para se libertarem da autoridade do líder. O clima grupal é marcado pela tensão, decepção e contestação. As diferenças entre os membros, sobretudo no que diz respeito a ideias, valores e personalidades, são visíveis e estão

no centro das preocupações do grupo. A participação é, sobretudo, competitiva, sendo grande parte da energia canalizada para o esforço de afirmação pessoal. As relações entre os membros são tempestuosas e a comunicação pouco profunda e marcada por mal-entendidos. Este momento da vida grupal é também marcado pela emergência de subgrupos, constituídos por membros que têm afinidades entre si, o que se vai traduzir na ocorrência de cisões e de conflitos expressos. O líder é, nesta fase, bastante contestado, sendo, alternadamente, atacado por algumas coligações e defendido por outras.

De acordo com Dimas et al. (2005), os conflitos que emergem nesta etapa não são apenas inevitáveis como também necessários para o posterior desenvolvimento da confiança e de um clima em que os membros se sintam livres para discordar uns dos outros. Somente através da resolução destes conflitos o grupo pode alcançar a verdadeira colaboração e transitar para a fase seguinte.

Desenvolvimento da confiança, envolvimento em relação ao grupo e incremento do desejo de cooperar marcam o terceiro estágio de desenvolvimento dos grupos – Reestruturação –, centrado, sobretudo, no sistema tarefa. Neste momento da vida grupal, estabelecem-se relações de confiança entre os membros que contribuem para que estes se identifiquem com o grupo e manifestem uma implicação positiva nas actividades a realizar. É crescente a percepção de interdependência por parte dos membros da equipa, bem como o esforço de aceitação e integração das diferenças. O grupo enceta estratégias mais maduras de negociação relativamente aos objectivos, papéis, estrutura, organização, procedimentos e divisão do trabalho. Os papéis tendem a ser (re)ajustados em função das características, aptidões e motivações de cada um e as normas de funcionamento tendem a ser (re)definidas. A comunicação está centrada sobre a tarefa, sendo frequentes as conversas sobre os objectivos e sobre a melhor forma de os alcançar cooperativamente. Os subgrupos, mais tolerados do que no estágio anterior, emergem quer a partir de afinidades entre os membros, quer com base em necessidades da tarefa.

No quarto estágio de desenvolvimento, o grupo canaliza a maior parte da sua energia para a realização das tarefas e para a prossecução dos objectivos partilhados. A percepção de interdependência entre os membros da equipa é clara e valorizada. Vive-se um clima de elevada

confiança, envolvimento e cooperação. A comunicação é profunda e facilita a realização das actividades da equipa. De um modo geral, todos participam activamente, trocam informações, partilham ideias e expressam a forma como vêm o desempenho de cada um e do grupo. Os subgrupos que existem ou se constituem pontualmente, colaboram entre si ajudando o grupo como um todo a caminhar em direcção aos objectivos definidos. O tempo, factor determinante para o trabalho, é adequadamente gerido, sendo o grupo capaz de se centrar nas tarefas sem deixar de prestar atenção às relações interpessoais e a outros assuntos importantes para o seu funcionamento. Os aspectos que mais caracterizam este estágio são, por isso, os que se prendem com a adequada realização do trabalho e com a melhor capacidade de lidar com a diferença e a complexidade. A auto-regulação e o reforço da coesão são, igualmente, características importantes deste momento histórico do grupo. Esta é a etapa da maturidade, da verdadeira interdependência, da cumplicidade funcional – o grupo é mais grupo, agora, mais do que o foi em qualquer outro momento da sua história. Simultaneamente, o indivíduo é, nesta etapa, também mais indivíduo. A maturidade traduz-se, com efeito, numa maior capacidade em articular os dois sistemas que coabitam no espaço grupal – o sistema indivíduo e o sistema grupo. As identidades e idiosincrasias individuais são reconhecidas, aceites e incentivadas, ao mesmo tempo que o grupo coopera, de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance dos objectivos grupais.

Na Figura 2 procuramos ilustrar a forma como o Modelo de Miguez e Lourenço (2001) concebe o desenvolvimento grupal até à maturidade, enfatizando a sua natureza sociotécnica. Assim, estão representados na figura os dois subsistemas – tarefa e socioafectivo – que, embora sempre presentes, se encontram em diferentes graus de intensidade ao longo dos quatro estádios de desenvolvimento (representados por círculos) que conduzem o grupo até à maturidade. A passagem do estágio anterior para o seguinte é marcada pela “resolução” de determinados tópicos que representamos na figura pelas palavras-chave *inclusão*, *aceitação* e *normalização*.

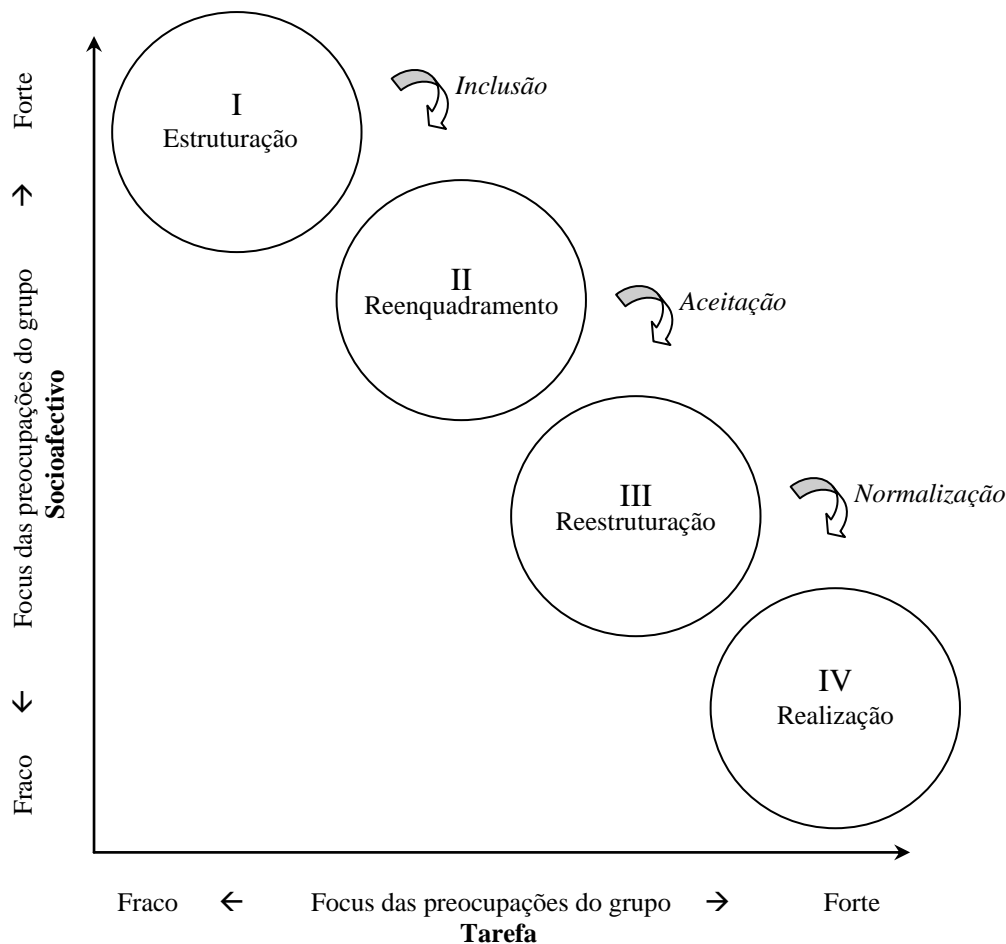


FIGURA 2. O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)

O Modelo de Miguez e Lourenço (2001) possui uma visão integradora do desenvolvimento dos grupos, incorporando processos, perspectivas e conceitos de vários modelos de desenvolvimento grupal presentes na literatura. A preocupação dos autores foi, efectivamente, a de desenvolver um quadro teórico capaz de descrever a complexidade do desenvolvimento dos grupos, sem se tornar redutor, abandonando, para tal, perspectivas dicotómicas e deterministas.

A perspectiva segundo a qual os grupos evoluem de uma fase em que a dependência face à figura da autoridade é elevada, para a verdadeira interdependência, revela influências de vários modelos lineares, nomeadamente, do modelo de Bennis e Shepard (1956), de acordo com o qual o desenvolvimento se processa ao longo de duas etapas, dependência e interdependência,

e do modelo de Tuckman (1965) e de Tuckman e Jensen (1977) que, de modo semelhante, descrevem o processo evolutivo do grupo num contínuo, ao longo do qual os grupos passam da dependência (característica do estágio *forming*) para a clara interdependência (que começa a estar presente no estágio *norming* mas atinge o seu máximo no estágio *performing*), passando por momentos de profunda contradependência (que acontece no estágio *storming*). Por outro lado, a ideia de que o crescimento procede por etapas, no decorrer das quais se observam transformações qualitativas ao nível da clarificação dos objectivos e dos papéis individuais, dos processos de comunicação, das relações entre os membros, é comum à maior parte dos modelos lineares (e.g., Agazarian & Gantt, 2000; Bennis & Shepard, 1956; Muchielli, 1984; Tuckman e Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1990).

É, contudo, do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Wheelan (1990, 1994) que o modelo de Miguez e Lourenço (2001) recebe a maior parte das suas influências. Com efeito, quer Wheelan quer Miguez e Lourenço concebem o desenvolvimento do grupo até à maturidade como uma sucessão de quatro etapas (Wheelan identifica uma quinta etapa, *terminus*, somente aplicável aos grupos temporários) que têm subjacente a obtenção de uma unidade organizada, produtiva e eficaz. Ambos os modelos identificam a dependência e a inclusão como temas centrais do primeiro momento da vida grupal, o conflito como dominante no segundo estágio, a criação/recriação de uma estrutura de relações, de comunicação e de papéis como tarefas principais da terceira etapa da vida grupal e a maturidade e a elevada produtividade como características centrais do quarto estágio.

Embora constitua, fundamentalmente, um modelo linear, por conceptualizar o desenvolvimento grupal como uma sucessão de etapas pré-definidas que marcam a evolução do grupo de uma fase de dependência até à verdadeira interdependência, o modelo de Miguez e Lourenço (2001) possui, como referimos, a mais-valia de integrar características de modelos não lineares. Assim, à semelhança do modelo cíclico, de inspiração psicodinâmica, de St. Arnaud (1978), os autores consideram que a energia necessária ao desenvolvimento grupal está dependente da presença de pelo menos um alvo comum e do estabelecimento de relações entre as pessoas tendo em vista a sua prossecução. No decorrer do processo evolutivo do grupo, esta

energia vai ser orientada para diferentes alvos. Assim, Miguez e Lourenço (2001) sublinham que os grupos investem no sistema tarefa e no sistema socioafectivo com diferente intensidade, no decorrer do seu desenvolvimento, e St. Arnaud (1978), por seu lado, faz referência à existência de três tipos de energia no grupo: energia de produção, energia de solidariedade e energia de auto-regulação.

Miguez e Lourenço (2001) reconhecem, por outro lado, que o desenvolvimento nem sempre segue o curso temporal pré-definido. Os grupos podem, na realidade, fixar-se num estágio, e aí permanecer por tempo indeterminado, ou regredir para estágios anteriores, como resultado de circunstâncias internas ou externas ao sistema grupo, nomeadamente, rotação dos membros ou da liderança, mudanças ao nível da missão e dos objectivos, conclusão de uma tarefa ou processos de fusão. O reconhecimento da possibilidade dos grupos estagnarem ou regredirem para etapas anteriores, revela uma clara influência dos modelos cíclicos, nomeadamente do modelo de Worchel (1994). De igual modo, o facto de identificar um conjunto de temas/tópicos que congrega a energia do grupo em cada uma das etapas do seu desenvolvimento (e.g., inclusão no primeiro estágio), recupera as noções de temas explícitos e implícitos presentes nos modelos cíclicos.

A noção da existência, ao longo do desenvolvimento do grupo, de pólos que se opõem, gerando a energia necessária para a mudança, pressuposto central dos modelos polares, está também presente no Modelo de Miguez e Lourenço (2001). O primeiro ciclo do desenvolvimento grupal, por exemplo, é marcado pela tensão entre dois pólos, dependência e independência, de cuja oposição resulta a energia necessária à evolução do grupo para o segundo ciclo, marcado pela verdadeira interdependência. A não resolução deste paradoxo conduz à estagnação do grupo ou até mesmo à sua desintegração. Por outro lado, todo o desenvolvimento é atravessado pela tensão constante que se estabelece entre a individualidade e a grupalidade. Do confronto entre os dois pólos, emerge a evolução, no decorrer da qual, indivíduo e grupo estão presentes no sistema, mas com diferentes graus de dominância: assim, o sistema grupal progride de uma etapa em que o pólo grupo suplanta o pólo indivíduo, para outra

em que é mais indivíduo do que grupo, sendo a maturidade alcançada quando indivíduo e grupo estão presentes na sua máxima intensidade e coabitam de uma forma harmoniosa.

A indiscutível visão integradora do modelo de Miguez e Lourenço (op. cit.) constitui, em nossa opinião, um dos seus principais contributos para o estudo e conhecimento sobre o desenvolvimento dos grupos, a qual se traduz, como vimos, no facto de incorporar contribuições de outros quadros teóricos, mas também na forma como o próprio desenvolvimento grupal é perspectivado. Assim, para Miguez e Lourenço (comunicação pessoal, Março 17, 2006), cada estágio é uma *gestalt*, um todo complexo, uma configuração. Processos como a liderança, os conflitos, a comunicação, fazem apenas sentido, são somente interpretáveis, quando enquadrados no estágio de desenvolvimento em que ocorrem. O comportamento do grupo não acontece, desta forma, no vazio, mas sim num determinado contexto, que o influencia e condiciona e que por ele é, também, influenciado.

Por último, o reconhecimento da natureza sociotécnica do grupo e do seu desenvolvimento, constitui uma mais-valia que não podemos deixar de destacar. De acordo com Miguez e Lourenço (2001), o sistema socioafectivo e o sistema tarefa, pólos fundadores de qualquer grupo, estão sempre presentes ao longo do desenvolvimento, mas a diferentes níveis. Assim, nos dois primeiros estágios, que integram o primeiro ciclo do desenvolvimento grupal, o grupo centra-se, sobretudo, no pólo socioafectivo – é a necessidade de inclusão e de pertença e, num segundo momento, de afirmação, que dominam as preocupações do grupo. No terceiro estágio, o grupo entra num novo ciclo, centra-se no sistema tarefa, e procura construir uma estrutura que verdadeiramente traduza as contribuições individuais e colectivas para, no estágio seguinte, atingir a sua máxima produtividade.

3. Os Grupos enquanto Sistemas Finalizados: Considerações em torno da Eficácia Grupal

O interesse crescente da Psicologia das Organizações pelo estudo dos grupos trouxe consigo novas linhas de investigação e uma nova forma de olhar para esta entidade. Com efeito,

os grupos passaram a ser estudados como sistemas sociais abertos, inseridos num contexto mais amplo que os influencia e que por eles é influenciado e que deles espera o cumprimento de determinados propósitos. A proliferação dos grupos nas organizações estimulou, ainda mais, a tendência para estudar os grupos como sistemas finalizados. O focus da investigação passou, então, a ser a compreensão da forma como os vários processos e fenómenos grupais influenciam a eficácia dos grupos de trabalho. Temáticas como a liderança, o conflito, o clima, a cultura, a diversidade, a comunicação, foram amplamente estudadas como causas determinantes da eficácia grupal.

Embora uma parte substancial da actual investigação dedicada a grupos incida sobre a temática da eficácia, não existe consenso quanto à sua definição. Na realidade, cada investigador, em função do seu posicionamento teórico, propõe uma diferente forma de descrever e explicar a eficácia e utiliza diferentes critérios e instrumentos de medida para a avaliar (Hackman, 1987; Lourenço et al., 2000; Morin, Savoie, & Beaudin, 1994). Como acentua Lourenço (2002), a eficácia tende a ser vista, umas vezes, como realização de objectivos, produtividade, desempenho ou eficiência; outras como sobrevivência ou viabilidade de uma equipa de trabalho; outras ainda, como satisfação dos membros da equipa, sua qualidade de vida, ou intensidade da sua experiência afectiva; por último, numa perspectiva que enfatiza as relações que estabelece com a envolvente, surge associada à satisfação dos clientes.

A diversidade assinalada deve-se, em parte, ao grau elevado de abstracção que o conceito de eficácia encerra. A eficácia não existe em si mesma: é uma avaliação subjectiva realizada com base na percepção de um indivíduo, fruto dos seus critérios e preferências (Savoie & Beaudin, 1995). Neste sentido, avaliar uma equipa como eficaz é “afirmar que, perante um conjunto de critérios seleccionado pelo avaliador, aquilo que a equipa oferece e a que ele atribui importância, corresponde às suas expectativas” (Lourenço et al., 2000, p. 80). A constatação da inexistência de uma definição unívoca e consensual para o conceito de eficácia coloca, desta forma, barreiras à sua análise, tendo levado mesmo alguns autores a defender o abandono do seu estudo no contexto das organizações (e.g., Hannan & Freeman, 1977). Sendo a procura de eficácia como fim último das organizações, algo que, desde as civilizações antigas, permanece

como a preocupação central para quem detém responsabilidades ao nível da gestão (Carvalho & Gomes, 2000), a sua não avaliação pelas ciências organizacionais não se afigura, em nossa opinião, como a melhor estratégia a empreender. Neste sentido, se o estudo da eficácia deve manter-se como um dos principais tópicos da investigação quais deverão, então, ser as facetas deste constructo que importa avaliar quando se pretende ter um olhar abrangente sobre o grupo e sobre a forma como o mesmo influencia a organização e os próprios elementos que o constituem?

A investigação desenvolvida é consensual quanto à necessidade de considerar múltiplos critérios na operacionalização da eficácia grupal (Gladstein, 1984; Sundstrom et al., 1990; Tannenbaum et al., 1992)¹⁷. Determinar a eficácia de um grupo envolve, desta forma, sempre mais do que a simples consideração do desempenho de tarefa. Hackman (1987), naquele que é o modelo de eficácia com maior impacto no pensamento actual sobre os grupos de trabalho, identifica três critérios que devem ser considerados quando se pretende avaliar a eficácia grupal:

1. *Grau em que o resultado produtivo do grupo corresponde aos padrões de qualidade e de quantidade de quem recebe e/ou analisa esse output.* Neste sentido, se o resultado do grupo não for considerado adequado pelos seus “clientes” ou pelos seus supervisores, o grupo não poderá ser considerado eficaz.¹⁸
2. *Grau em que os processos sociais utilizados para realizar o trabalho mantêm ou aumentam a capacidade dos membros do grupo para trabalhar em conjunto em tarefas futuras.* De acordo com o autor, ainda que o resultado produtivo do grupo seja

¹⁷ Importa, neste ponto, salientar que, embora, de um modo geral, os modelos de eficácia grupal considerem vários critérios na avaliação deste constructo, alguns autores perspectivam a eficácia numa lógica unidimensional, como é o caso de Shea e Guzzo (1987) e também Nieva, Fleishman, e Rieck (1978) que consideram como *output* grupal apenas a concretização de tarefas.

¹⁸ Para justificar a opção por um critério de produtividade baseado em avaliações subjectivas, realizadas pelos membros da organização ou pelos seus clientes, em detrimento da utilização de critérios de produtividade objectivos, Hackman (1987) fundamenta-se em dois argumentos chave: em primeiro lugar, porque os critérios de natureza objectiva estão apenas disponíveis para uma categoria limitada de grupos; em segundo lugar, porque o que acontece aos grupos está mais dependente da forma como os seus resultados são avaliados por outros do que de indicadores objectivos. A propósito da utilização de medidas objectivas vs. subjectivas na avaliação da eficácia grupal, Pritchard (1992) refere mesmo não ser possível aceder a indicadores verdadeiramente objectivos, na medida em que todas as avaliações de eficácia nas organizações são definições operacionais da política organizacional, sendo esta, na sua essência, subjectiva.

considerado aceitável, se durante a execução das tarefas a integridade do grupo enquanto unidade de desempenho foi afectada e/ou destruída, o grupo não pode ser considerado eficaz.

3. *Grau em que em que a experiência de grupo contribui para o crescimento e para o bem-estar pessoal dos membros da equipa.*

Na perspectiva de Hackman (op. cit.), as dimensões identificadas têm um peso relativo na avaliação da eficácia, na medida em que estão dependentes do contexto e das circunstâncias que envolvem a actuação dos grupos de trabalho. Assim, se um grupo foi criado temporariamente para dar resposta a um determinado problema, estando, por isso, a sua existência limitada no espaço e no tempo, o primeiro critério identificado assume-se como de maior relevância quando comparado com os restantes componentes. Pelo contrário, se o grupo foi formado para estimular a aprendizagem e a aquisição de competências, as tarefas podem ser mais um pretexto do que a razão da sua existência, pelo que a avaliação da eficácia grupal poderá recair sobre os dois últimos critérios referidos (Lourenço, 2002).

À semelhança de Hackman (1987), também Sundstrom et al. (1990) baseiam a avaliação da eficácia em termos da aceitabilidade do *output* grupal por parte de quem o recebe e na viabilidade do grupo, dimensão que integra aspectos como a satisfação dos membros, a participação e o desejo de continuar a trabalhar em conjunto.

Tannenbaum et al. (1992), embora considerem que a eficácia grupal diz essencialmente respeito ao desempenho objectivo (qualidade e quantidade do produto que um grupo produz, bem como os serviços que fornece), identificam, igualmente, como resultados potenciais dos grupos as mudanças que ocorrem quer ao nível do grupo (e.g., novas normas, novas regras, novos padrões de comunicação, novos processos) quer ao nível individual (e.g., motivação, mudança de atitudes, novos conhecimentos). A diferenciação entre critérios de eficácia de nível grupal e critérios de eficácia de nível individual surge também no modelo de Nieva et al. (1978), no qual são identificados como *outputs* grupais o comportamento de tarefa dos indivíduos e o comportamento de tarefa do grupo.

Mais recentemente, Savoie e Beaudin (1995), tendo como base uma extensa revisão da literatura (e.g., Hackman, 1987; Gladstein, 1984; Nieva et al., 1978; Pearce & Ravlin, 1987; Shea & Guzzo, 1987; Sundstrom et al., 1990), procuram integrar os diferentes critérios de eficácia utilizados pelos investigadores e identificam quatro dimensões de eficácia diferenciadas, embora interdependentes: social (qualidade da experiência grupal), económica (rendimento do grupo), política (legitimidade ou reputação do grupo face à sua constelação) e sistémica (perenidade ou viabilidade).

A dimensão social está relacionada com a coesão que pode ser definida como um coeficiente de unidade, de continuidade e de solidez das relações que formam a estrutura. Diz respeito ao grau em que a experiência grupal contribui para o bem-estar e para o crescimento pessoal dos membros do grupo e engloba cinco critérios: qualidade de vida, satisfação no trabalho, apoio no trabalho, desenvolvimento profissional e competências.

A dimensão económica faz apelo, sobretudo, a critérios de avaliação quantificáveis e pressupõe o alcance dos objectivos a que as organizações e/ou grupos se propõem, com o mínimo de recursos. A produtividade, a economia de recursos, a rentabilidade e a organização/execução da tarefa são identificados pelos autores como critérios desta dimensão.

A dimensão política diz respeito à avaliação da eficácia grupal realizada pelos actores organizacionais externos à equipa (*stakeholders*), designadamente pelos seus superiores hierárquicos, pelos fornecedores ou utilizadores dos seus serviços e por outros grupos com os quais mantenha relações. Os autores apresentam como critérios desta dimensão a legitimidade perante a organização, a legitimidade perante os clientes e a legitimidade perante o superior.

Por último, a dimensão sistémica compreende o grau em que a realização das tarefas e a participação no grupo contribuem para o desejo dos seus membros permanecerem juntos no futuro e compreende dois critérios: o envolvimento dos membros no grupo e a capacidade de adaptação do grupo.

O modelo tetradimensional de Savoie e Beaudin (op. cit.) foi testado por Lourenço, em 2002, não tendo o autor encontrado sustentação empírica para as quatro dimensões propostas. Os estudos factoriais conduzidos, tendo por base uma escala construída por este autor (ICE –

Identificação da Concepção de Equipa), revelaram a emergência de uma estrutura dimensional diferente – bidimensional e não tetradimensional. As dimensões emergentes apontam, na realidade, para uma conceptualização sociotécnica da eficácia grupal. Assim, a primeira dimensão, designada por Lourenço (op. cit.) como *Organização e Manutenção*, integra aspectos como a adaptabilidade e a flexibilidade do grupo, a comunicação e a cooperação internas, a coesão e o desejo de permanecer no grupo, a inclusão e as oportunidades de participação e crescimento dos seus membros. Corresponde a pensar o grupo como espaço de satisfação de necessidades pessoais, de crescimento, de segurança e estabilidade. A segunda dimensão – *Produção e Reputação* – integra aspectos como a produtividade, a rentabilidade, e a reputação do grupo junto dos seus *stakeholders* e relaciona-se com uma concepção de grupo como local de concretização de actividades, de execução de tarefas e de satisfação de objectivos organizacionais de produção. A primeira dimensão aponta, desta forma, para uma avaliação da eficácia particularmente centrada no subsistema socioafectivo e no que ocorre no interior do grupo, enquanto que a segunda dimensão acentua uma avaliação da eficácia focalizada no subsistema tarefa e na orientação externa do sistema grupo.

A estrutura dimensional encontrada reforça a noção de grupo enquanto sistema sociotécnico, constituído por um conjunto de elementos, em constante interacção e interdependência, que estão em conjunto com o fim de executarem tarefas e de alcançarem objectivos, mas que procuram, paralelamente, a satisfação das suas necessidades sociais e afectivas. O grupo enquanto sistema será, então, apenas eficaz quando a par da realização das tarefas que estão na base da sua constituição, consegue estabelecer um clima relacional que reforça a coesão e o desejo dos membros nele permanecerem no futuro.

4. Síntese

Os grupos, sua dinâmica, natureza e contextos de actuação constituíram a temática central do primeiro capítulo da presente dissertação. Nele procurámos debater as questões que

julgamos essenciais para melhor enquadrar os estudos empíricos realizados e aquele que é o nosso tema central: o conflito intragrupal. Desta forma, não constituíu nosso objectivo realizar uma revisão exaustiva da literatura sobre grupos, mas sim examinar os aspectos que consideramos nucleares para o enquadramento e a ancoragem de toda a dissertação.

No primeiro ponto, procurámos revisitar três importantes marcos históricos no estudo dos grupos – os estudos desenvolvidos por Elton Mayo em Hawthorne, a Teoria de Campo de Kurt Lewin e a Abordagem Sociotécnica do Tavistock Institute. Traçámos os principais contornos dos trabalhos desenvolvidos no contexto das abordagens referidas e procurámos evidenciar quais os seus contributos para o conhecimento do grupo e para a sua utilização como um dos principais sistemas organizacionais.

Detivemo-nos, no segundo ponto, numa análise aprofundada à natureza e dinâmica dos grupos. Assim, começámos por clarificar a natureza do grupo e as condições que subjazem à sua emergência. Em seguida, apresentámos o nosso posicionamento teórico relativamente a uma questão que tem animado intensos debates na comunidade científica, a controvérsia grupos *vs.* equipas, que, por ser central para a delimitação conceptual do conceito de grupo, mereceu da nossa parte uma particular atenção. Procurámos, ainda, dar conta dos vários contornos que os grupos podem assumir no contexto organizacional. Abordámos esta problemática por reconhecermos que as variáveis contextuais e estruturais das equipas (e.g., complexidade das tarefas; estruturação das tarefas) influenciam a forma como são vividos os vários processos grupais, nomeadamente o conflito. Terminámos o segundo ponto com uma análise à dimensão temporal dos grupos, na qual descrevemos o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001).

No último ponto, centrámo-nos no grupo enquanto sistema que se orienta para o alcance de objectivos. No contexto organizacional, este é um aspecto que se assume como particularmente importante. Os grupos de trabalho são, com efeito, constituídos tendo em vista a prossecução de determinados fins, em função dos quais são avaliados e recompensados, estando a sua viabilidade e manutenção ameaçadas quando os resultados alcançados não correspondem aos padrões de exigência dos seus vários *stakeholders*. Para ser considerado eficaz, o grupo

deve, então, ser capaz de cumprir os objectivos que estiveram na base da sua formação, ser produtivo e rentável e, simultaneamente, deve conseguir dar resposta às necessidades pessoais dos seus membros. Avaliar a eficácia de um grupo passa, desta forma, por ter em consideração quer critérios relacionados com o sistema tarefa quer critérios do âmbito socioafectivo.

Com este nosso olhar para dentro dos grupos procurámos, assim, clarificar alguns aspectos centrais relativos à génese, dinâmica e funcionamento deste sistema social. No próximo capítulo, continuamos a olhar para os grupos, mas detemo-nos agora, demoradamente, na análise de um dos seus fenómenos mais complexos e controversos: o conflito intragrupal.

CAPÍTULO II

Conflito nos Grupos de Trabalho: Percursos de Investigação

O conflito é um fenómeno inevitável na vida organizacional: emerge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais, entre organizações. Uma organização é um sistema complexo, onde se interligam diferentes competências, conhecimentos, capacidades e actividades, de cuja adequada coordenação depende o alcance dos objectivos estabelecidos. A interacção e interdependência entre os diferentes elementos que fazem parte da organização geram tendências para a acção, constituindo-se como uma fonte potencial de conflito (Deutsch, 2003; Katz & Kahn, 1978).

O conflito organizacional é, desta forma, um dos principais fenómenos organizacionais (Rahim, 1992). Pondy (1969) sugere que as teorias organizacionais “that do not admit conflict provide poor guidance in dealing with problems of organizational efficiency, stability, governance, and change, for conflict within and between organizations is intimately related as either symptom, cause, or effect to each of this problems” (p. 504). Na mesma linha, Baron (1990) considera o conflito organizacional como um tópico fundamental tanto para os gestores como para os investigadores interessados em compreender a natureza do comportamento e dos processos organizacionais.

O reconhecimento do conflito como fenómeno inerente a todas as interacções humanas e, neste sentido, inevitável no contexto organizacional, conduziu à proliferação de investigações, quer teóricas quer empíricas, visando compreender as suas origens, a sua natureza e os efeitos que produz no sistema organizacional. Na realidade, são inúmeros os artigos publicados em revistas científicas que abordam os conflitos, sendo rara a não inclusão de um capítulo sobre esta temática nos manuais dedicados às ciências organizacionais e à gestão¹⁹. A este propósito, Putnam e Poole (1987) referem que “the literature on organizational conflict is voluminous, quite disparate, and difficult to integrate” (p. 551). Também no seio da comunidade empresarial o interesse pela problemática do conflito e da sua gestão tem crescido enormemente nos últimos anos, o que se encontra bem patente na crescente procura de formação neste domínio.

Centrando a nossa análise no conflito que acontece no contexto das equipas de trabalho, propomos com o presente capítulo contribuir para sistematizar e integrar os estudos que têm sido desenvolvidos sobre esta problemática, traçando os principais percursos de investigação e evidenciando o contributo dos vários estudos para a compreensão do conflito grupal. Com esta finalidade, dividimos o presente capítulo em três partes: na primeira parte, após definir e delimitar o conceito de conflito organizacional, apresentamos as diferentes perspectivas que sobre ele se têm debruçado, dando conta da evolução que, neste domínio, a reflexão teórica tem sofrido com o decorrer do tempo; na segunda parte, centramo-nos na análise do conflito no contexto dos grupos, tema central da presente dissertação, e sintetizamos os resultados dos muitos estudos que nos últimos anos têm incidido sobre esta temática, procurando integrar os seus contributos para a compreensão do conflito grupal; na terceira parte, centramo-nos na gestão de conflitos, analisamos as diferentes estratégias de abordagem aos conflitos e sistematizamos os resultados das investigações empíricas que têm procurado analisar de que forma aquelas se associam com a eficácia. Terminamos o capítulo com uma síntese, em que sublinhamos os principais aspectos focados.

¹⁹ O interesse pelo estudo dos conflitos conduziu à emergência, em 1984, da *International Association for Conflict Management*, fundada com o objectivo de promover a investigação sobre o conflito nos contextos familiar, organizacional, social e internacional. Esta associação edita uma revista científica e realiza, anualmente, uma conferência com o objectivo de divulgar os mais recentes desenvolvimentos teóricos e empíricos no âmbito da gestão de conflitos e da negociação.

1. O Estudo do Conflito Organizacional: Definição e Evolução Histórica do Conceito

1.1. Definição e Delimitação do Conceito de Conflito

O estudo de qualquer conceito teórico deve iniciar-se pela sua definição e delimitação conceptual. Quando nos referimos ao conflito organizacional, esta revela-se, no entanto, uma tarefa árdua, pela multiplicidade de definições presentes na literatura. Na realidade, também a esta temática se aplica o que Stogdill (1974) referiu a propósito do conceito de liderança e Sackmann (1991) afirmou relativamente ao conceito de cultura organizacional – existem quase tantas definições de conflito como os autores que estudaram este fenómeno.

Tedeschi, Schlenker e Bonoma (1973) definem conflito como um processo interactivo no qual os objectivos de um actor são, em certo grau, incompatíveis com os comportamentos e objectivos de outro(s) actor(es). Smith (1966) adopta uma posição semelhante e define conflito como uma situação na qual as condições, práticas e objectivos dos diferentes participantes são incompatíveis. Na mesma linha, Litterer (1966) considera que o conflito emerge como resultado de uma incompatibilidade ou oposição de objectivos, mas define-o como um tipo de comportamento e não como uma situação.

Segundo Boulding (1962), para o conflito emergir pelo menos uma das partes envolvidas numa interacção tem que se consciencializar da existência de discrepâncias e/ou de desejos incompatíveis. Thomas (1976), de modo semelhante, define conflito como um processo que tem início quando uma parte percebe que outra a frustra ou vai frustrar em algo que deseja. Pruitt e Rubin (1986) consideram o conflito como uma divergência de interesses percebida ou a crença de que as aspirações actuais das partes não podem ser alcançadas em simultâneo. Putnam e Poole (1987) salientam que o conflito requer interdependência, a percepção de oposição e de incompatibilidade de objectivos e alguma forma de interacção entre as partes.

Mais recentemente, Robbins (1996) define conflito como um processo no qual um esforço é propositadamente desenvolvido por A no sentido de eliminar os esforços de B para alcançar um determinado objectivo através de alguma forma de bloqueio que resulta na frustração de B. Na perspectiva de Deutsch (2003), um conflito ocorre quando existem

actividades incompatíveis: duas acções são incompatíveis quando a presença de uma inibe, obstrui, interfere ou, de alguma forma, torna a outra menos eficaz.

Baron (1990), após rever várias conceptualizações de conflito presentes na literatura, conclui que, não sendo idênticas, as definições existentes convergem relativamente a alguns elementos: assim, é relativamente consensual que o conflito envolve interesses opostos entre indivíduos e grupos numa situação ganhar-perder; estes interesses devem ser reconhecidos como incompatíveis para que exista conflito; o conflito envolve a crença, por cada parte, de que a outra vai ameaçar (ou ameaça já) os seus interesses; o conflito é um processo, acontece como resultado das relações existentes entre os indivíduos, os grupos e/ou as organizações e reflecte as suas interacções passadas e os contextos em que emerge; por último, implica acções desenvolvidas por pelo menos uma das partes com o fim de bloquear o alcance dos objectivos da outra parte.

A centralidade atribuída às ideias de incompatibilidade, irreconciliação, obstrução de alcance de objectivos ou redução de eficácia nas definições de conflito existentes na literatura, permite compreender a confusão conceptual existente entre os conceitos de conflito e de competição. A competição implica uma oposição de objectivos entre as partes, de tal forma que a probabilidade de uma parte atingir um objectivo decresce quando a probabilidade da outra parte aumenta. O objectivo do jogo é vencer, derrotando o outro, que assume o estatuto de adversário ou opositor. Numa situação conflitual, pelo contrário, vencer pode significar “ganhar em conjunto”. O conflito pode emergir mesmo quando não existe uma incompatibilidade de interesses: dois membros de uma equipa criativa de uma determinada organização podem entrar em conflito por divergirem quanto ao método a aplicar no desenvolvimento de um novo produto, embora os seus objectivos sejam comuns (Deutsch, 2003).

A emergência de um conflito não está, então, dependente da existência de uma incompatibilidade de objectivos – a coexistência de ideias, opiniões, pontos de vista divergentes em relação a um mesmo alvo comum, pode tornar-se conflitual. Note-se, no entanto, que um conflito é mais que um desacordo, que uma discordância entre os membros de um grupo:

implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de tensão entre as partes²⁰.

Tendo em conta o que foi dito anteriormente e na linha de autores como De Dreu e Weingart (2003a), parece-nos mais adequado definir conflito como uma divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interacção. A definição apresentada engloba, assim, três características essenciais de uma situação de conflito: interacção; divergência; percepção de tensão. A noção de incompatibilidade é excluída da nossa concepção de conflito por consideramos, como já referimos anteriormente, que nem sempre um conflito tem na sua origem a existência de incompatibilidades de interesses ou objectivos entre as partes, embora tal possa acontecer.

1.2. Evolução Histórica do Estudo do Conflito nas Organizações

Componente indissociável de todas as interacções humanas, o valor e centralidade que tem sido atribuído ao conflito, no seio das Ciências Organizacionais, tem sofrido alterações ao longo do tempo. Como resultado das mudanças nas teorias organizacionais e ideologias gestionárias dominantes, têm surgido diferentes formas de conceptualizar este fenómeno, as quais são passíveis de descrever em três grandes linhas de investigação: a abordagem clássica, a perspectiva das relações humanas e a abordagem interaccionista (Rahim, 1992; Robbins, 1996).

A perspectiva clássica (Fayol, 1916/1949; Taylor, 1911; Weber, 1929/1947), que dominou até 1940, conceptualizava o conflito como disfuncional, atribuindo-lhe um conjunto de consequências negativas: deterioração das redes de comunicação (os canais de comunicação ou não são usados ou são usados para intimidar); redução da qualidade das relações organizacionais; emergência de lutas internas pelo poder; diminuição da satisfação no trabalho; decréscimo significativo da produtividade. Ao longo deste período, o termo conflito foi

²⁰ De acordo com a perspectiva processual desenvolvida por Robbins (1996) a partir de Thomas (1992), o conflito desenrola-se ao longo de cinco etapas – oposição potencial, cognição e personalização, intenção, comportamento e consequências. Tanto no desacordo como no conflito propriamente dito existe oposição potencial (condições antecedentes que vão fazer eclodir o conflito) e percepção de condições para o conflito (cognição). No entanto, no desacordo não existe um envolvimento emocional intenso ao ponto de se experienciar elevada ansiedade, tensão ou frustração; não existe personalização (a situação é vivida/sentida como um desacordo sem repercussões ao nível da satisfação dos interesses de cada um).

utilizado como sinónimo de irracionalidade, violência e destruição (Robbins, 1996). A abordagem clássica baseava-se na assunção de que apenas num contexto de harmonia, cooperação e ausência de divergências seria possível o alcance dos resultados organizacionais pretendidos. A redução da probabilidade dos actores organizacionais entrarem em confronto era o objectivo a alcançar pela gestão e para tal era delimitado um conjunto de estruturas inibidoras da ocorrência de situações conflituais, nomeadamente regras e procedimentos, níveis hierárquicos e canais de comando (Rahim, 1992). De acordo com os autores clássicos, se as leis e princípios da gestão clássica e da análise científica do trabalho fossem adequadamente implementados não existiria espaço para a ocorrência de divergências e desacordos mas, apenas, para a emergência de comportamentos de cooperação (Kolb & Bartunek, 1992).

Nos finais dos anos 40, uma nova forma de pensar a gestão das organizações emergiu no seio das Ciências Organizacionais, influenciada, em grande medida, pelos problemas sociais, humanos e políticos decorrentes da racionalidade organizacional da civilização industrial – a abordagem das relações humanas (Mayo, 1933, 1945, 1947). De acordo com esta nova linha de investigação, as organizações são entidades complexas, onde interesses individuais coabitam com os objectivos organizacionais, numa relação nem sempre fácil e equilibrada, pelo que a emergência de conflitos é natural e inevitável. Reconhecendo o carácter incontornável dos conflitos organizacionais, o objectivo dos investigadores da escola das relações humanas consistia na procura das condições necessárias à sua eliminação e regulação de forma pacífica e consensual tendo em vista o aumento da eficácia organizacional. A adopção pela gestão de um estilo de liderança participativo e democrático e o aumento da quantidade e da qualidade da comunicação, seriam, segundo os autores, algumas das condições essenciais para o desenvolvimento da cooperação e da coesão social, objectivo primacial da organização social²¹.

²¹ Tanto a perspectiva clássica como a perspectiva das relações humanas consideram que o conflito é fonte de tensão e desequilíbrio, assumindo-se a sua eliminação como um imperativo para a eficácia organizacional. Neste ponto, ambas as abordagens se assemelham a um conjunto de teorias psicológicas que partem do pressuposto de que a redução da tensão é uma motivação básica do organismo: por ser um estado psicologicamente desagradável, a tensão activa o organismo do indivíduo para o desenvolvimento de acções que visam a sua eliminação e o restabelecimento do equilíbrio (Festinger, 1957; Heider, 1958; Maslow, 1954).

A última metade do século XX foi marcada por um interesse crescente pelo estudo dos conflitos, motivado, em grande parte, pela maior visibilidade que este fenómeno adquiriu no contexto organizacional. As organizações hierárquicas e burocráticas deram progressivamente lugar a estruturas mais descentralizadas e achatadas, caracterizadas pela interdependência e autonomia dos actores organizacionais. As equipas de trabalho tornaram-se um dos principais sistemas de organização, aumentando a necessidade de interacção, de cooperação e de colaboração entre os indivíduos, com vista à execução das tarefas. Estas transformações estruturais associadas a uma maior diversidade da força de trabalho (influenciada, nomeadamente, pela maior participação das mulheres, de diferentes minorias, de emigrantes, de pessoas de diferentes contextos culturais e educacionais) contribuíram, inevitavelmente, para a emergência de mais conflitos nas organizações (Janssen et al., 1999; Williams & O'Reilly, 1998).

O interesse por parte das ciências organizacionais no estudo dos conflitos deu origem, sobretudo a partir dos anos 80, à publicação de um extenso volume de estudos empíricos e quadros teóricos, com o mesmo denominador comum: uma visão do conflito como fenómeno inevitável e necessário para maximizar os índices de produtividade, de criatividade e de inovação das equipas de trabalho²². Para esta nova corrente de investigação – a abordagem interaccionista – os conflitos são positivos e devem ser estimulados pois contribuem para a eficácia organizacional²³.

²² Numa revisão aos estudos sobre conflitos desenvolvidos nas áreas da Psicologia Social e da Psicologia das Organizações nas últimas três décadas, Deutsch (2003) sintetiza os interesses dos investigadores em oito questões fundamentais: (1) quais são as condições que estão na base de um processo construtivo ou destrutivo de resolução de conflitos?; (2) quais as circunstâncias, estratégias e tácticas que permitem ter êxito numa situação de conflito?; (3) quando as partes em conflito estão aptas para chegar a um acordo, o que determina a natureza desse acordo?; (4) como é que uma terceira parte pode intervir de modo a evitar que o conflito se torne destrutivo?; (5) como é que as pessoas podem ser educadas para gerir os seus conflitos de uma forma construtiva?; (6) como e quando se deve intervir em conflitos prolongados?; (7) qual a razão para os conflitos étnicos, religiosos e de identidade adoptarem, com frequência, um curso destrutivo?; (8) em que medida são aplicáveis a outros contextos culturais as teorias sobre o conflito desenvolvidas, sobretudo, nos Estados Unidos e na Europa Ocidental?.

²³ A abordagem dos conflitos como fenómeno positivo para o desenvolvimento e desempenho individual, grupal e organizacional, embora dominante na literatura da especialidade a partir da segunda metade do século passado, não é consensual. Pondy (1967) defende que o conflito é o resultado de uma falha no sistema organizacional cooperativo, tendo consequências negativas ao nível do desempenho organizacional. Wall e Callister (1995), numa revisão da literatura sobre esta temática, identificam um

Num dos primeiros estudos que sublinham o potencial produtivo do conflito, Pelz e Andrews (1966), tendo como base uma amostra de 1311 cientistas de diferentes universidades, laboratórios industriais e laboratórios do estado, constataram que as equipas de investigação mais produtivas e bem sucedidas mantinham um determinado nível de divergências intelectuais ao longo do tempo. Eisenhardt e Bourgeois (1988) verificaram, numa amostra de gestores de topo, que as ideias não questionadas diminuem a eficácia das decisões estratégicas. De modo semelhante, Schweiger e Sandberg (1989) constataram, num estudo longitudinal em laboratório, que os grupos tomavam decisões de maior qualidade quando eram apresentadas perspectivas divergentes. Este conjunto de estudos sugere que a existência de divergências de ideias nos grupos e nas organizações contribui para melhores desempenhos.

É nesta perspectiva que se situam De Dreu (1997), e também Putnam (1997), que consideram os conflitos como motores de desenvolvimento individual e organizacional por estimularem o debate de ideias e a curiosidade e contribuírem, deste modo, para o encontrar de soluções criativas para os problemas. O contributo do conflito para a criatividade é sublinhado por Deutsch (1973) que, numa revisão da literatura dedicada a esta temática, estabelece um paralelismo entre o conflito e o processo de pensamento criativo. Segundo o autor, em ambos os processos estão presentes três elementos psicológicos fundamentais: emergência de um determinado nível de activação conducente à resolução do problema; desenvolvimento de condições que permitem a reformulação do problema quando se chega a um caminho sem saída; concurso activo entre diferentes ideias que se combinam, de uma forma flexível, em modelos novos e variados.

conjunto de efeitos negativos associado à emergência de conflitos. Assim, os autores referem que, ao nível individual, o conflito se traduz na emergência de sentimentos negativos, como a raiva e a hostilidade, o stress e a insatisfação. Ao nível interpessoal, o conflito degrada as relações existentes entre os elementos de um grupo e/ou organização, diminui a qualidade e a quantidade das comunicações, pode conduzir a comportamentos hostis como a agressão verbal e/ou física e, a longo prazo, pode gerar absentismo e redução da produtividade. As estruturas grupais e organizacionais são também afectadas pela emergência de conflitos: os estilos de liderança tornam-se mais autoritários e autocráticos; os padrões de interacção alteram-se, nomeadamente através da diminuição dos níveis de coordenação e de interdependência. A própria natureza do problema sofre alterações, tornando-se mais complexa e de maior dimensão.

Robbins (1974) estabelece o conflito como condição necessária para a sobrevivência das organizações. Segundo o autor, o conflito é um motor de mudança e apenas as organizações que são capazes de mudar, adaptando-se em cada momento às necessidades dos seus clientes, às acções dos seus competidores e aos novos desenvolvimentos tecnológicos, estão aptas a sobreviver. Na mesma linha, Rico (1964) refere que a ausência de conflito no contexto organizacional é sinal de autocracia, uniformidade, estagnação e rigidez mental, sendo a sua presença indicadora de democracia, diversidade e crescimento.

Partindo de uma perspectiva intragrupal, Turner e Pratkanis (1994) defendem que estimular os conflitos em grupos com elevados índices de coesão facilita o confronto dos vários pontos de vista e a análise dos custos e benefícios de cada alternativa proposta, evitando-se, desta forma, a emergência do “pensamento de grupo” (*groupthink*) e das suas inevitáveis consequências ao nível da qualidade e da produtividade²⁴.

Numa análise ao papel da mediação na gestão de conflitos, Fisher (1997) sugere que quando é solicitada a uma terceira parte a intervenção numa situação conflitual, a prescrição de um conjunto de soluções para o problema deve ser substituída por um estímulo ao confronto entre as partes capaz de promover a discussão aberta dos vários interesses envolvidos, primeiro passo para o encontrar de uma resolução partilhada, integradora de perspectivas e de objectivos diferentes.

As consequências positivas do conflito são, de acordo com Tjosvold (1997), sentidas também ao nível individual. Com efeito, o conflito constitui uma oportunidade para o indivíduo expressar as suas necessidades, opiniões e posições, o que vai permitir aumentar o seu nível de auto-confiança. Por outro lado, segundo o autor, o conflito contribui para a diminuição do

²⁴ O conceito de “pensamento de grupo” (*groupthink*) foi introduzido na Psicologia dos Grupos por Irving Janis (1972) para representar a conformidade extrema de pensamento que conduz os membros do grupo a um exame superficial dos problemas e à aceitação de soluções precipitadas. A probabilidade dos grupos experienciarem o “pensamento de grupo” aumenta quando os níveis de coesão são muito elevados, quando a liderança é de tipo directivo e quando existe pressão derivada da urgência em decidir. Janis evidenciou este fenómeno ao analisar o processo de decisão que sustentou a operação Baía dos Porcos destinada a derrubar o regime de Fidel Castro e desencadeada pelos Estados Unidos, sob a vigência do presidente Kennedy, que redundou num enorme fracasso militar.

egocentrismo ao confrontar o indivíduo com a necessidade de compreender as ideias e sentimentos de quem o rodeia.

Em síntese, na abordagem interaccionista, o conflito é conceptualizado como um fenómeno gerador de criatividade e de inovação nas organizações. O confronto dos vários pontos de vista estimula a emergência de ideias e de soluções mais adequadas para os problemas que surgem e evita o empobrecimento das estratégias causado pela conformidade às normas e às perspectivas dominantes. A abordagem interaccionista demarca-se, desta forma, das perspectivas clássica e das relações humanas, pelo reconhecimento da necessidade absoluta do conflito e pela inserção do estímulo ao confronto como parte integrante da gestão de conflitos.

2. O Conflito nos Grupos e a Eficácia Grupal: Contributo para a Compreensão de uma Relação Complexa

2.1. O Conflito Intragrupal: Um Fenómeno (Bi)dimensional

Quando utilizamos o conceito de “conflito organizacional” podemos situar-nos a um nível *interorganizacional* (conflito entre duas ou mais organizações) ou *intraorganizacional*, aquele que adoptamos e que, por sua vez, se pode classificar em quatro níveis distintos: *intraindividual* que corresponde a situações de ambivalências e dilemas individuais causadas, por exemplo, pela existência de uma conflitualidade entre os vários papéis desempenhados por um determinado indivíduo, ou pela não adequação das tarefas que desempenha às suas competências e conhecimentos; *interpessoal* que engloba divergências existentes entre dois membros da organização, por exemplo entre superior e subordinado; *intragrupal* que envolve situações de tensão que ocorrem entre os membros de um determinado grupo, ou entre dois ou mais subgrupos, causadas por diferenças entre sistemas de valores e/ou atitudes perante a vida ou por divergências de opinião relativamente a objectivos, tarefas e procedimentos; *intergrupar* que compreende situações de oposição entre entidades colectivas, nomeadamente, entre grupos funcionais (por exemplo, marketing e produção, recursos humanos e compras) e entre grupos de

empregados e de gestores (por exemplo, greves) [Rahim, 1992]. Partindo de uma perspectiva intraorganizacional, centrar-nos-emos, nesta dissertação, nos conflitos intragrupais.

O conhecimento do conflito intragrupal em contexto organizacional sofreu uma evolução significativa com a identificação de diferentes dimensões conflituais. Num estudo publicado em 1954, Guetzkow e Gyr fazem uma distinção conceptual entre conflitos substantivos, que se baseiam na substância da tarefa desempenhada pelo grupo e conflitos socioafectivos, que se centram nos aspectos emocionais das relações interpessoais entre os seus membros. De acordo com os autores, as condições que fundamentam a emergência e a resolução dos dois tipos de conflitos são diferentes: assim, os conflitos “substantivos” emergem quando existem divergências relativamente aos objectivos da equipa e são resolvidos quando os membros procuram avaliar as ideias discordantes; os conflitos “socioafectivos” ocorrem quando os membros utilizam o grupo para satisfazer as suas necessidades individuais e dissipam-se quando o foco das necessidades se desloca para o sistema grupo. Na mesma linha, Renwick (1975) distingue conflito substantivo de conflito socioafectivo, sendo o primeiro relativo à existência de diferenças de conhecimento ou de material factual, enquanto o segundo se relaciona com diferenças de personalidade, atitudes e opiniões.

Cosier e Rose (1977) numa investigação em que analisam a utilização de abordagens de consenso e, também, das técnicas do “advogado do diabo” (*devil’s advocacy*) e do “questionar dialéctico” (*dialectical inquiry*) em grupos de decisão, diferenciam os conflitos cognitivos, que envolvem desacordos relativos à interpretação dos factos, dos conflitos de objectivos, que se referem a situações de competição interpessoal por recompensas e estatuto. Priem e Price (1991) consideram que tanto os conflitos cognitivos como os conflitos de objectivos dizem respeito a aspectos relacionados com a tarefa, fazendo, deste modo, parte de uma mesma dimensão conflitual, à qual atribuem a designação de cognitiva. Para além dos conflitos cognitivos, os autores sugerem a existência de conflitos socio-emocionais que englobam desacordos interpessoais não directamente relacionados com a tarefa.

Wall e Nolan (1986) distinguem os conflitos centrados nas relações entre os membros do grupo, dos conflitos centrados no conteúdo das tarefas. Enquanto os primeiros se relacionam

com situações de inequidade e de injustiça relacionadas com a distribuição do poder e com divergências de personalidade, os segundos referem-se à presença de diferentes ideias, objectivos e valores relacionados com as tarefas desempenhadas pelo grupo.

Pinkley (1990) num estudo em que procurou analisar as interpretações cognitivas da situação de conflito, recorrendo a técnicas de *multidimensional scaling*, constatou que os indivíduos distinguem entre situações conflituais baseadas nas relações e situações baseadas no desenvolvimento das tarefas.

Não obstante as várias designações para as dimensões do conflito intragrupal atribuídas pelos autores citados, é relativamente consensual, no seio da literatura da especialidade, a distinção entre aspectos conflituais relacionados com o sistema tarefa e aspectos conflituais relacionados com o sistema socioafectivo (e.g., Amason, 1996; Correia, 2005; Janssen et al., 1999; Jehn, 1994; Munduate & Dorado, 1999; Nibler & Harris, 2003; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000). Esta delimitação traduz e explicita, assim, a lógica fundadora de um grupo enquanto sistema sociotécnico, sublinhando, em última análise, a actualidade e a adequação da concepção de grupo proposta pelo Tavistock Institute (a que já fizemos referência noutro ponto da presente dissertação), na linha da qual nos situamos.

Os estudos teóricos e os trabalhos empíricos desenvolvidos dentro da temática do conflito intragrupal têm-se centrado, sobretudo, na procura de clarificação da forma como as tensões provocadas por divergências relacionadas com o conteúdo das tarefas – que designaremos por conflitos de tarefa – e as tensões provocadas por divergências centradas nas relações interpessoais – a que atribuiremos a designação de conflitos socioafectivos – influenciam as várias vertentes da eficácia grupal. O desempenho (avaliado através de critérios objectivos e/ou com recurso à avaliação realizada pela chefia), a criatividade (definida como a produção de ideias, produtos e procedimentos que são novos, originais e potencialmente relevantes para a organização), a satisfação (avaliada através de escalas em que se solicita aos indivíduos que indiquem o seu grau de satisfação com aspectos relacionados com o trabalho propriamente dito ou com o funcionamento da equipa) e a intenção de permanecer no grupo, são os critérios da eficácia grupal que maior atenção têm recebido por parte das investigações

conduzidas. Enquanto as duas primeiras vertentes da eficácia se relacionam com o funcionamento do sistema tarefa, as duas últimas dizem respeito ao sistema socioafectivo.

No ponto seguinte, apresentamos os resultados dos estudos que, tomando o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo como variáveis independentes, procuraram problematizar teoricamente e/ou testar empiricamente os seus efeitos nas várias dimensões da eficácia grupal.

2.2. Dimensões do Conflito e Eficácia Grupal

Como já aludimos anteriormente, as últimas décadas marcaram uma viragem no estudo dos conflitos. A uma visão do conflito como um fenómeno disruptivo e disfuncional, de cujo evitamento e/ou resolução dependem o alcance dos objectivos e a eficácia grupal, sucedeu uma outra em que os conflitos surgem como condição para o crescimento e desenvolvimento das equipas de trabalho. Não são, contudo, todos os conflitos que se podem traduzir em ganhos grupais e organizacionais. De acordo com a visão actual, o tipo de conflito que é experienciado pelo grupo – conflito de tarefa ou conflito socioafectivo – vai determinar a natureza dos efeitos produzidos nas várias vertentes da eficácia das equipas de trabalho.

Os **conflitos de tarefa** englobam situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas relacionadas com o desempenho da tarefa.

A existência de desacordos entre os elementos de um grupo quanto à melhor forma de alcançar os objectivos comuns é inevitável, pois um grupo é constituído por indivíduos que percebem a realidade de diferentes maneiras. A identificação das diferentes formas de pensar a mesma realidade, bem como a sua utilização combinada, de acordo com Schweiger e Sandberg (1989) e também Turner e Pratkanis (1994), permite maximizar o desempenho, pois é esperado que “duas cabeças pensem melhor que uma” e que a síntese que resulta de um confronto de ideias seja mais rica que uma ideia considerada isoladamente. Num estudo longitudinal numa grande instituição financeira, Fiol (1994) constatou que quando os membros do grupo têm diferentes interpretações sobre o conteúdo das tarefas, os níveis de aprendizagem

do grupo e a sua capacidade de analisar adequadamente as situações aumenta. Vários estudos desenvolvidos na área do “pensamento de grupo” (*groupthink*) têm revelado que, quando os membros do grupo aceitam passivamente as opiniões dos outros membros, sem apresentarem as suas posições e perspectivas sobre os temas em análise, podem ser negligenciadas alternativas mais eficazes, o que constitui uma ameaça ao desempenho (Janis, 1982; McCauley, 1998; Turner, Pratkanis, Probasco, & Leve, 1992). Num estudo de caso sobre planeamento estratégico numa grande agência federal, Mitroff, Barabba e Kilmann (1977) constataram que as pessoas que se condicionavam às formas dominantes de pensar e de actuar da organização não conseguiam resolver problemas de uma forma eficaz num grupo. Ao facilitar a análise das várias alternativas propostas o conflito de tarefa evita, assim, a tendência para a conformidade, e contribui para o encontrar de soluções mais inovadoras e criativas para os problemas (Amason, Thompson, Hochwarter, & Harrinson, 1995). Por outro lado, na presença de níveis moderados de conflito de tarefa, a utilização das competências e conhecimentos dos elementos do grupo é maior, o que se traduz em ganhos significativos para o desempenho (Jehn, 1997a).

As potencialidades do conflito centrado nos aspectos relacionados com a tarefa têm sido evidenciadas por vários estudos na área da tomada de decisão. Num estudo com equipas de gestores de topo, Amason (1996) constatou que a emergência de diferentes perspectivas sobre a melhor forma de alcançar os objectivos comuns melhora a qualidade das decisões estratégicas. De acordo com o autor, o conflito de tarefa é uma parte fundamental do processo através do qual os gestores identificam, analisam e combinam as diversas capacidades, competências e perspectivas tendo em vista a produção de decisões de elevada qualidade. No mesmo sentido, Dooley e Fryxell (1999) observaram que a existência de divergências no grupo se associava a decisões mais eficazes numa amostra com 86 equipas de tomada de decisão estratégica de hospitais norte-americanos. Schwenk (1990) sugere que o conflito torna os membros do grupo mais receptivos a novas informações, aumenta o número de alternativas propostas e melhora a análise das soluções apresentadas, o que se traduz em melhores decisões e melhor desempenho.

Um dos aspectos fundamentais do processo de tomada de decisão em grupo prende-se com a identificação dos membros com as decisões tomadas. Num contexto de abertura ao

confronto, as ideias de todos os membros são ouvidas e debatidas no decorrer do processo de tomada de decisão, o que permite que este seja percebido como justo pelo grupo e facilita a responsabilização de cada membro pelas decisões tomadas (Amason, 1996; Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995; Tjosvold, 1991).

Por estimular a emergência de processos cognitivos divergentes, o conflito de tarefa contribui para que os membros do grupo analisem os problemas sob vários pontos de vista, o que facilita o encontrar de soluções mais criativas e inovadoras (Jehn & Bendersky, 2003). Os efeitos positivos do estímulo ao confronto na criatividade foram evidenciados num estudo em laboratório conduzido por Nemeth, Personnaz, Personnaz e Gonçalo (2004). Depois de solicitarem aos participantes que apresentassem o máximo de soluções possíveis para um determinado problema, os investigadores distribuíram os grupos por três condições experimentais: a condição *brainstorming* (na qual era solicitado aos participantes que não criticassem as soluções apresentadas pelos outros membros), a condição debate (na qual os sujeitos eram estimulados a criticar as ideias dos outros membros) e a condição controlo (em que não eram dadas instruções adicionais). O estudo foi realizado com 52 grupos de estudantes de uma universidade norte-americana e com 39 grupos de estudantes de uma universidade francesa. Os resultados, em ambos os contextos culturais, revelaram que os membros dos grupos da condição debate contribuíam com um maior número de ideias para a solução do problema do que os membros dos grupos que se encontravam nas restantes condições.

Estudos realizados com equipas de trabalho em contexto organizacional encontraram resultados semelhantes. De Dreu (2002) e De Dreu e West (2001) constataram que a existência de perspectivas divergentes nos grupos facilita o encontrar de soluções mais criativas e inovadoras, mas apenas quando existe uma participação activa de todos os membros no processo de análise, reflexão e integração das várias alternativas propostas.

Apesar de uma parte significativa dos estudos sugerirem que os conflitos de tarefa têm um efeito positivo no desempenho e na criatividade das equipas de trabalho, quando as variáveis dependentes em análise são o bem-estar, a satisfação e o desejo dos membros permanecerem na equipa, os resultados são diferentes, apontando para a existência de efeitos de carácter negativo.

Ross (1989) sugere que por mais vantajoso que seja o resultado de um determinado conflito, a reacção individual mais comum é a insatisfação. Schweiger, Sandberg e Ragan (1986) constataram que os membros de grupos com elevados níveis de consenso expressavam maior satisfação e desejo de permanecer na equipa do que os grupos em que a percentagem de divergências cognitivas era elevada.

De Dreu, Dierendonck e Dijkstra (2004) sugerem que o conflito envolve emoções negativas como a raiva e o medo, que produzem uma diminuição do funcionamento físico e psíquico, podendo conduzir, a longo prazo, a situações de *stress* e *burnout*. A tensão e percepção de antagonismo associadas à ocorrência de situações de conflito, ainda que estas se relacionem com o conteúdo das tarefas, aumentam os níveis de ansiedade (Jehn, 1997b), diminuem a satisfação individual e grupal (Kabanoff, 1991; Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997) e a probabilidade dos membros permanecerem no grupo (Jehn, 1995).

Os **conflitos socioafectivos** envolvem situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade, de valores e de atitudes perante a vida. De acordo com Amason e Sapienza (1997), este tipo de conflito contribui para a diminuição das trocas de informação entre os membros do grupo o que degrada a qualidade da comunicação e os níveis de cooperação da equipa. Na mesma linha, Janssen et al. (1999) referem que as divergências interpessoais se associam a uma incapacidade de tolerar a oposição e à redução da receptividade dos membros do grupo a ideias apresentadas pelas outras partes em confronto o que se traduz num empobrecimento das soluções encontradas. Os comportamentos e intenções passam a ser interpretados com base em atribuições hostis, o que diminui a qualidade das relações intragrupais e a identificação dos membros com as decisões tomadas. Por outro lado, a energia do grupo é dirigida para o desenvolvimento da coesão e para a resolução de problemas interpessoais, o que limita a capacidade de processamento de informação, podendo ter efeitos muito negativos ao nível da eficácia grupal (Jehn & Mannix, 2001; Pelled, 1996; Rentsch & Zelno, 2003).

Estudos conduzidos na área da criatividade têm identificado a existência de associações negativas entre esta vertente da eficácia grupal e o conflito socioafectivo (Chen, 2006). Jehn e Bendersky (2003) sugerem que o conflito socioafectivo se relaciona negativamente com o comportamento criativo por três razões fundamentais. Em primeiro lugar, ao desviar a atenção dos colaboradores, o conflito interpessoal reduz a capacidade de identificar alternativas e impede a transformação das fontes de informação em produtos inovadores. A segunda razão apontada pelas autoras prende-se com o facto de os comportamentos de criatividade serem geralmente excluídos dos sistemas formais de recompensa das organizações. Quando os membros vivem problemas interpessoais, estão pouco concentrados nas suas funções e menos motivados para obter bons resultados como equipa, pelo que a energia que disponibilizarão para o grupo será direccionada, prioritariamente, para os comportamentos que resultam na obtenção de recompensas imediatas. Por último, o esforço despendido na resolução dos conflitos socioafectivos reduz a energia necessária aos comportamentos de criatividade.

O conflito socioafectivo pode também interferir com a construção do consenso no grupo e com a implementação dos resultados do processo de tomada de decisão. Amason e Schweiger (1997) consideram que este tipo de conflito conduz os membros a interpretar o debate construtivo como críticas pessoais, o que inibe a aceitação afectiva e a responsabilização pelas decisões tomadas.

À semelhança dos estudos que têm procurado avaliar de que forma os conflitos socioafectivos se relacionam com o desempenho e criatividade das equipas de trabalho, as investigações que avaliam as relações entre este tipo de conflito e as respostas afectivas dos membros do grupo têm encontrado associações negativas. Com efeito, é um dado relativamente consensual na literatura que os problemas interpessoais existentes entre os membros do grupo, reduzem a satisfação individual e grupal (De Dreu & Van Vianen, 2001; Duffy, Shaw, & Stark, 2000; Jehn, 1994, 1995; Passos, 2005) e afectam o bem-estar dos colaboradores e o desejo destes continuarem a trabalhar no grupo (De Dreu et al., 2004; Medina, Munduate, Dorado, Martínez & Guerra, 2005; Guerra, Martínez, Munduate & Medina, 2005). De Dreu (1997) sugere que, por envolver emoções negativas, o conflito socioafectivo se torna ameaçador não

apenas para o grupo, mas também para o próprio indivíduo que, desta forma, pode ver afectado o seu auto-conceito e a sua auto-estima. Por outro lado, ao aumentar os níveis de stress e de ansiedade dos membros do grupo, limita o seu funcionamento cognitivo, reduzindo a qualidade e a quantidade dos contributos individuais para os resultados grupais (Jehn & Mannix, 2001).

No Quadro 2 sintetizamos as consequências potenciais das duas dimensões do conflito no subsistema tarefa e no subsistema socioafectivo das equipas de trabalho, tendo como base os modelos teóricos e/ou as investigações empíricas desenvolvidas neste domínio.

QUADRO 2
Síntese das potenciais consequências dos dois tipos de conflito no subsistema tarefa e no subsistema socioafectivo

Tipo de Conflito	Consequências no subsistema tarefa	Consequências no subsistema socioafectivo
Conflito Tarefa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumenta o número de alternativas propostas para os problemas (Schwenk, 1990) ▪ Evita a tendência para a conformidade (Amason et al., 1995; McCauley, 1998; Turner et al., 1992) ▪ Aumenta o nível de aprendizagem do grupo (Fiol, 1994) ▪ Aumenta o desempenho (Jehn, 1997a) ▪ Aumenta os níveis de inovação e de criatividade (De Dreu, 2002; De Dreu & West, 2001; Jehn & Bendersky, 2003; Nemeth et al., 2004) ▪ Aumenta a qualidade das decisões (Amason, 1996; Dooley & Fryxell, 1999) ▪ Aumenta a identificação dos membros com as decisões tomadas (Amason, 1996; Korsgaard et al., 1995) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminui a satisfação individual e grupal (Jehn et al., 1997; Kabanoff, 1991; Ross, 1989; Schweiger et al., 1986) ▪ Diminui o desejo de permanecer na equipa (Jehn, 1995; Schweiger et al., 1986) ▪ Aumenta a emergência de emoções negativas (Jehn, 1997b) ▪ Aumenta os níveis de ansiedade individual e a probabilidade de emergirem situações de <i>stress</i> e de <i>burnout</i> (De Dreu et al., 2004)

QUADRO 2 (cont.)
Síntese das potenciais consequências dos dois tipos de conflito no subsistema tarefa e no subsistema socioafectivo

Tipo de Conflito	Consequências no subsistema tarefa	Consequências no subsistema socioafectivo
Conflito Socioafectivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limita o processamento cognitivo de informações novas (Janssen et al., 1999; Jehn & Mannix) ▪ Diminui a qualidade da comunicação (Amason & Sapienza, 1997) ▪ Diminui o comportamento criativo (Chen, 2006; Jehn & Bendersky, 2003) ▪ Diminui a identificação individual com as decisões grupais (Amason & Schweiger, 1997) ▪ Consome tempo e energia necessário para a execução das tarefas (Pelled, 1996; Rentsch & Zelno, 2003) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Degrada a qualidade das relações (Amason & Sapienza, 1997) ▪ Diminui a satisfação individual e grupal (De Dreu & Van Vianen, 2001; Duffy et al., 2000; Jehn, 1994, 1995; Passos, 2005) ▪ Aumenta os níveis de ansiedade e de stress e diminui o bem-estar individual (De Dreu et al., 2001) ▪ Diminui o desejo de permanecer na equipa (Guerra et al., 2005; Medina et al., 2005) ▪ Diminui o auto-conceito e a auto-estima (De Dreu, 1997)

Num estudo qualitativo com seis equipas de trabalho (duas equipas de gestão e quatro equipas de produção) Jehn (1997a) identificou uma outra dimensão do conflito intragrupal, o **conflito de processo**, que emerge quando existe uma incompatibilidade de perspectivas relativamente à forma como a tarefa deve ser realizada, nomeadamente, divergências quanto à distribuição do trabalho e da responsabilidade entre os membros do grupo²⁵.

Os estudos empíricos que analisam a relação deste terceiro tipo de conflito com os resultados das equipas de trabalho são escassos e apresentam resultados contraditórios. Jehn, no estudo a que nos referimos anteriormente, verificou que níveis elevados de conflito de processo influenciam negativamente os resultados grupais: quando um grupo discute intensamente sobre o papel a desempenhar por cada um, a realização da tarefa é adiada o que tem efeitos negativos ao nível da eficiência grupal; por outro lado, divergências sobre recursos e responsabilidades geram sentimentos de injustiça, o que, para além de influenciar negativamente o desempenho, diminui a satisfação dos membros e o seu desejo de permanecer no grupo. No entanto, segundo

²⁵ Passos e Caetano (2004) confrontaram a hipótese de o conflito ser um constructo multidimensional composto por três factores – conflito de tarefa, conflito socioafectivo e conflito de processo – com as hipóteses de ser um constructo bidimensional (conflito de tarefa e conflito socioafectivo) ou unidimensional. Os resultados encontrados apontam no sentido do modelo tridimensional.

a autora, níveis moderados de conflito de processo promovem uma delegação de tarefas e de responsabilidades mais concordante com as competências individuais, revelando-se por isso benéfica para o grupo. As investigações posteriores não fundamentam, no entanto, este efeito positivo. Assim, Jehn e Chatman (2000) colocaram a hipótese do impacto positivo do conflito de processo na eficácia grupal, mas encontraram resultados opostos: quando a proporção de conflitos de processo é elevada, o nível de desempenho, de coesão, de satisfação e de envolvimento dos membros com o grupo diminui²⁶. Recentemente, Passos e Caetano (2005) constataram que o conflito de processo se relaciona negativamente com a percepção de eficácia no processo de tomada de decisão e com a satisfação dos membros com a equipa de trabalho.

Por considerarmos que o conflito de processo se refere ao subsistema tarefa das equipas de trabalho, na medida em que diz respeito às divergências que surgem entre os membros do grupo quando trabalham, articuladamente, tendo em vista a concretização de uma tarefa, não o consideramos uma dimensão distinta do conflito de tarefa, mas antes parte integrante deste, pelo que adoptamos a formulação bidimensional do conflito grupal, em linha com a corrente dominante na literatura.

2.3 A (Dis)funcionalidade do Conflito Intragrupal: Obstáculos à Perspectiva Pró Conflito de Tarefa e Anti Conflito Socioafectivo

A perspectiva teórica dominante na literatura, como evidenciámos no ponto anterior, aponta para a existência de duas dimensões do conflito intragrupal – dimensão tarefa e dimensão afectiva – com efeitos causais independentes nos resultados das equipas de trabalho (Peterson & Behfar, 2003). Assim, enquanto o conflito de tarefa é reconhecido como funcional para o grupo por aumentar os níveis de criatividade e de inovação, melhorar a qualidade das

²⁶ Jehn e Chatman (2000) não avaliaram os valores absolutos de cada tipo de conflito, mas sim a proporção de cada um quando comparada com o nível geral de conflito presente no grupo. O índice de proporção de conflitos de processo será, assim, calculado da seguinte forma: conflito de processo / (conflito de processo + conflito socioafectivo + conflito de tarefa). A adopção deste indicador relaciona-se com o facto de as autoras considerarem que os tipos de conflito não devem ser analisados separadamente porque grupos com diferentes composições conflituais produzem resultados diferentes: um grupo em que os membros experienciam um nível moderado de conflitos de tarefa e níveis elevados quer de conflitos de processo quer de conflitos socioafectivos é diferente de um grupo em que o conflito de tarefa também é moderado, mas no qual não estão presentes os outros dois tipos de conflito.

decisões e elevar a identificação individual com os resultados do grupo, o conflito socioafectivo é associado a uma redução do desempenho e da satisfação grupal, bem como a uma diminuição do desejo dos membros permanecerem na equipa, sendo, por isso, considerado um fenómeno disfuncional²⁷. Nesta linha, Jehn (1994) identifica, como estratégia para obter equipas eficazes, o estímulo ao conflito de tarefa, através da criação no grupo de um ambiente no qual os membros se sintam livres para expressar as suas opiniões, sem que isso constitua ameaça às relações interpessoais. Perante a emergência de conflitos socioafectivos, a autora sugere que os líderes devem recorrer a técnicas de resolução de conflitos ou, até mesmo, optar pela reestruturação do grupo.

A perspectiva *pró* conflito de tarefa e *anti* conflito socioafectivo revela-se, no entanto, problemática por três razões fundamentais: em primeiro lugar, vários autores têm encontrado antecedentes semelhantes para os dois tipos de conflito intragrupal, sugerindo que ambos têm na sua base os mesmos factores precipitantes; por outro lado, a maior parte dos estudos que têm sido desenvolvidos na área do conflito intragrupal relatam correlações positivas significativas entre as duas dimensões, apontando para a dificuldade em vivenciar cada uma de uma forma isolada; em terceiro e último lugar, são, na realidade, poucos os dados empíricos que suportam o efeito positivo dos conflitos de tarefa na eficácia grupal.

Procuraremos, em seguida, apresentar cada uma das razões apontadas, explicitando de que forma constituem uma barreira à recomendação de estimular o conflito de tarefa e de inibir o conflito socioafectivo enquanto estratégia para a obtenção de equipas eficazes. Simultaneamente, apresentamos os resultados de alguns estudos que têm sido conduzidos com o fim de ultrapassar as barreiras identificadas.

²⁷ A perspectiva que sugere que o conflito de tarefa pode ser produtivo para o grupo enquanto o conflito socioafectivo se revela disfuncional tem dominado, nos últimos anos, quer no meio académico quer no âmbito da gestão, tendo sido, neste contexto, publicados diversos artigos e livros de gestão e de comportamento organizacional que apontam para a necessidade de estimular as divergências baseadas na execução das tarefas para a obtenção de uma elevada eficácia grupal (e.g., Robbins, 2000; Rollinson, 2002).

O primeiro obstáculo à perspectiva *pró* conflito de tarefa e *anti* conflito socioafectivo radica, desde logo, na semelhança dos mecanismos que têm sido identificados como antecedentes às duas dimensões do conflito intragrupal.

Jehn (1994) analisou a cultura grupal enquanto variável antecedente da emergência do conflito, tendo-se centrado no estudo de duas das suas dimensões: o consenso dos valores grupais (*Group Value Consensus*), isto é, o grau em que os membros do grupo têm valores relacionados com o trabalho semelhantes, e o ajustamento dos valores grupais (*Group Value Fit*), ou seja, a medida em que os valores dos membros do grupo correspondem aos valores considerados ideais pelas entidades externas ao grupo, mas que sobre ele exercem controlo. Os resultados do seu estudo apontam para a existência de uma associação negativa entre o consenso de valores (GVC) e a emergência quer de conflitos socioafectivos quer de conflitos de tarefa. Quando existe acordo entre os membros do grupo relativamente às normas e aos valores relacionados com o trabalho, a semelhança de objectivos é maior, o que aumenta a harmonia e diminui a tensão interpessoal. Por outro lado, a partilha de valores facilita a emergência de perspectivas similares relativamente ao trabalho o que inibe a emergência de conflitos de tarefa. De modo semelhante, também o nível de ajustamento dos valores grupais (GVF) apresentou uma associação negativa com ambos os tipos de conflito. Um baixo nível de congruência de valores entre o grupo e a organização pode resultar em efeitos negativos como a insatisfação e o absentismo, constituindo-se como uma fonte de tensão e de conflito socioafectivo. De igual forma, quando um grupo e os seus superiores não partilham os mesmos valores, o grupo terá menores níveis de segurança quanto à adequação das suas acções, o que aumenta a probabilidade de emergência de conflitos cognitivos. Estudos posteriores têm encontrado sustentação empírica para estas conclusões (Jehn et al., 1997; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999). Assim, quando existe um baixo nível de concordância entre os membros do grupo quanto aos valores da equipa e quando estes valores não se ajustam aos padrões do líder e/ou da organização, será elevada a frequência quer de conflitos socioafectivos quer de conflitos de tarefa.

A variedade da composição demográfica do grupo constitui outras das variáveis que tem sido estudada como antecedente da emergência do conflito intragrupal. Pelled (1996) propôs um modelo compreensivo dos efeitos da diversidade demográfica (grau em que uma determinada unidade de trabalho é heterogénea relativamente a atributos demográficos) no conflito intragrupal. Na sua perspectiva, o impacto da diversidade demográfica nos dois tipos de conflito depende do grau de visibilidade das características demográficas (a idade, o género e a raça constituem variáveis com elevada visibilidade, enquanto que a educação e o *background* funcional apresentam baixa visibilidade) e da medida em que as características demográficas se encontram relacionadas com o trabalho (a idade, o género e a raça são variáveis pouco relacionadas com o trabalho enquanto que a educação e o enquadramento funcional se encontram muito relacionadas com o trabalho). O modelo prevê que, embora todos os tipos de diversidade possam gerar conflito intragrupal, quanto maior for a relação do tipo de diversidade em causa com o trabalho, maior será a sua associação com o conflito de tarefa. Diferenças ao nível da formação, do *background* funcional, das competências técnicas, aumentam a probabilidade de emergirem diferentes perspectivas e opiniões relativamente à forma como as tarefas são executadas, tornando, desta forma, mais provável a emergência de conflitos de tarefa. O modelo prevê, por outro lado, que, quanto maior for a visibilidade de uma determinada característica demográfica, maior será a sua associação com o conflito socioafectivo. A autora baseia esta proposição na teoria da categorização social (Turner, 1985; Tajfel, 1978), de acordo com a qual, os indivíduos, por uma questão de simplificação da realidade, estão constantemente a classificar em categorias quem com eles interage. A procura de uma identidade positiva conduz os indivíduos a uma maximização quer dos aspectos positivos da categoria a que pertencem quer dos aspectos negativos das outras categorias. A percepção de superioridade gera distanciamento face aos outros, hostilidade nas interações, traduzindo-se num acréscimo de conflitos socioafectivos. As categorias demográficas mais salientes, mais visíveis, são utilizadas com maior frequência na categorização, sendo esperado por isso que a sua associação com o conflito socioafectivo seja mais elevada.

Pelled, Eisenhardt e Xin (1999) testaram empiricamente o modelo de Pelled (1996) e encontraram algumas evidências para o impacto diferencial da diversidade demográfica nas duas dimensões do conflito intragrupal: a diversidade de enquadramento funcional apresentou um efeito positivo significativo apenas no conflito de tarefa; a diversidade de raça e de antiguidade na empresa apresentaram um efeito positivo apenas no conflito socioafectivo. De modo semelhante, Jehn et al. (1997), numa investigação *quasi-experimental*, verificaram que diferentes *backgrounds* educacionais se relacionam positivamente com a emergência de conflitos de tarefa. Os autores procuraram testar, de igual forma, a hipótese da associação positiva entre as características demográficas com grau de visibilidade elevado (idade, nacionalidade e sexo) e o conflito socioafectivo, tendo encontrado, contudo, apenas um suporte empírico para o efeito positivo do sexo: equipas mais homogêneas em termos sexuais vivem menos conflitos socioafectivos. Jehn et al. (1999), num estudo de campo com 92 equipas de trabalho, analisaram o impacto da diversidade de informação (diversidade de educação, de função e de posição na empresa) e da diversidade de categoria social (diversidade de sexo e de idade) nos dois tipos de conflito e constatarem a existência de uma associação positiva entre a diversidade de informação e o conflito de tarefa e de uma associação positiva entre a diversidade de categoria social e o conflito socioafectivo.

Em síntese, os estudos que analisam os efeitos da diversidade demográfica no conflito intragrupal apontam para dois dados importantes: em primeiro lugar, para a existência de um efeito das características relacionadas directamente com o trabalho no conflito de tarefa; em segundo lugar, encontram alguma evidência (embora menos consistente, pela não convergência de resultados entre os estudos analisados) para a existência de uma associação positiva entre variáveis como a idade e o sexo e o conflito socioafectivo. Tomados no seu conjunto, estes resultados sugerem a existência de alguns mecanismos diferentes subjacentes aos dois tipos de conflito remetendo, em última análise, para a possibilidade de “manipular” a frequência de cada uma das dimensões do conflito através da “manipulação” da composição demográfica do grupo. Para além dos evidentes problemas de discriminação que daí resultariam, esta estratégia, naturalmente simplista e ingénua, estaria, logo à partida, condenada ao fracasso, na medida em

que a magnitude das associações entre conflito e diversidade encontradas nos estudos apresentados são sempre muito baixas, alertando para o facto de apenas uma (muito) pequena percentagem da variabilidade do conflito poder ser explicada pela diversidade²⁸. Acresce que estudos conduzidos posteriormente, nomeadamente por Passos (2005), não identificaram a existência de qualquer relação entre conflitos e diversidade, evidenciando o facto de a diversidade não ser um tão bom preditor do conflito, conforme algumas das teorias da diversidade poderiam levar a supor.

A recomendação de estimular o conflito de tarefa e de eliminar o conflito socioafectivo como forma de obter os benefícios associados aos conflitos sem os seus custos assume-se problemática, também, pela elevada interdependência existente entre as duas dimensões deste fenómeno grupal.

A elevada correlação entre os dois tipos de conflito foi evidenciada numa meta-análise, conduzida por De Dreu e Weingart (2003b), com trinta estudos desenvolvidos (publicados e não publicados) no período compreendido entre o artigo pioneiro de Jehn (1994) e a *Academy of Management Conference* em 2001²⁹. Os autores encontraram uma correlação média (corrigida) de .54 entre os dois tipos de conflito (o intervalo situava-se entre .19 e .84), o que aponta, claramente, para o facto de as equipas que vivem muitos conflitos de tarefa experienciarem, de igual forma, muitos conflitos socioafectivos.

No Quadro 3 apresentamos as correlações entre as duas dimensões do conflito em alguns estudos desenvolvidos recentemente neste domínio. Como é possível constatar, os resultados apontam para dados semelhantes aos encontrados por De Dreu e Weingart (2003b): a correlação entre os dois tipos de conflito é sempre positiva, variando entre .22 e .88, com uma média de .55.

²⁸ Como exemplo, referimos que no estudo de Jehn et al. (1999) a correlação bivariada entre a diversidade de informação e o conflito de tarefa é de .09 ($p < .05$) e entre a diversidade de categoria social e o conflito socioafectivo é de .07 ($p > .05$).

²⁹ Os autores não integraram os estudos anteriores à publicação do artigo de Jehn (1994) na meta-análise realizada, pelo facto de os instrumentos de avaliação do conflito intragrupal utilizados nesse período não diferenciarem o conflito de tarefa do conflito socioafectivo.

QUADRO 3
Correlações entre os dois tipos de conflito identificadas em investigações empíricas recentes

Estudos	CT x CA
Bayazit & Mannix (2003)	.61**
Chen (2006) ³⁰	
Amostra 1	.43**
Amostra 2	.22*
De Dreu (2006)	.66*
Guerra et al. (2005) ³¹	
Amostra 1	.52**
Amostra 2	.34**
Hobman, Bordia, & Gallois (2003)	.49**
Holahan & Mooney (2003)	.88**
Medina et al. (2005)	.35**
Passos & Caetano (2005)	.26
Peterson & Behfar (2003) ³²	
Momento 1	.75**
Momento 2	.73**
Jordan & Troth (2004)	.82**
Thatcher, Jehn, & Zanutto (2003)	.56**
Tjosvold, Law, & Sun (2006)	.62**
Yang (2005)	.51**

* $p < .05$; ** $p < .01$

³⁰ Chen (2006) analisou a associação existente entre as duas dimensões do conflito grupal em dois estudos diferentes: no primeiro foi analisada uma amostra composta por equipas de desenvolvimento de sistemas de informação (amostra 1) e no segundo uma amostra composta por equipas de desenvolvimento de novos produtos (amostra 2).

³¹ No estudo de Guerra et al. (2005) foram analisados os dois tipos de conflito em duas amostras com características culturais diferentes: uma amostra englobava equipas de trabalho integradas em organizações públicas (amostra 1) e a outra compreendia equipas inseridas em empresas privadas (amostra 2).

³² Peterson e Behfar (2003) conduziram um estudo longitudinal com 67 grupos de trabalho constituídos por estudantes a frequentar um curso de MBA (Master of Business Administration). Os participantes foram inquiridos em dois momentos temporais diferentes, tendo sido, em ambos, avaliado o nível de conflitos vivido pelo grupo. Como é possível observar pela análise do Quadro 3, a correlação entre as duas dimensões conflituais foi elevada nos dois momentos. Os autores correlacionaram, ainda, o nível de conflito de tarefa descrito pelos membros dos grupos no momento 1 com o conflito socioafectivo relatado no momento 2, bem como o nível de conflito socioafectivo identificado no momento 1 com o nível de conflito de tarefa relatado no momento 2, tendo encontrado correlações moderadas entre as duas variáveis de, respectivamente, .42 e .45.

Qual o motivo para a existência de correlações desta magnitude entre os dois tipos de conflito? Será possível aos membros das equipas de trabalho viverem conflitos de tarefa sem emergirem, simultaneamente, conflitos socioafectivos?

Alguns investigadores têm procurado identificar os mecanismos que estão na base da co-ocorrência dos dois tipos de conflito, visando, com este objectivo, auxiliar as equipas no encontrar de estratégias que lhes permitam vivenciar os benefícios dos episódios conflituais do tipo cognitivo sem as desvantagens associadas aos conflitos de tipo socioafectivo.

Segundo Amason e Schweiger (1997), os dois tipos de conflito ocorrem simultaneamente, porque os membros das equipas não são, com frequência, capazes de distinguir as divergências de ideias baseadas nas tarefas das divergências baseadas em questões do domínio pessoal e relacional. A probabilidade de interpretar os conflitos cognitivos como divergências pessoais aumenta quando os aspectos em desacordo são particularmente importantes e podem conduzir a elevados ganhos ou perdas. Neste tipo de situações, há uma tendência para interpretar as ideias conflituais não como um exercício cognitivo, mas como uma tentativa de expandir a influência e o poder de uma parte em detrimento da outra. Os membros do grupo que se sentem ameaçados reagem com ataques pessoais o que vai contribuir para a emergência de mais conflitos socioafectivos. Esta espiral conflitual produz animosidade, incapacidade de tolerar a oposição e de continuar a trabalhar em conjunto.

De acordo com Walton (1969), a transformação do conflito de tarefa em conflito socioafectivo ocorre por uma necessidade individual de consistência. Com efeito, se alguém discorda das posições de outrem tem a tendência para desenvolver atitudes negativas em relação a essa pessoa.

Simons e Peterson (2000) desenvolveram uma investigação empírica com 70 equipas de gestão de topo, na qual procuraram analisar os mecanismos que fundamentam a prevalente co-ocorrência dos dois tipos de conflito. Com base na literatura, os autores avançam como possível explicação para a elevada correlação identificada, a emergência de um enviesamento no processo de atribuição do comportamento, que conduz a que o conflito de tarefa seja

percepcionado como socioafectivo³³. Nas equipas, tal como em todos os contextos sociais, os actores interpretam o comportamento dos outros, inferindo intenções e relevância dos argumentos expostos e avaliando em que medida a fonte do comportamento em causa é interna ou externa. Quando o conflito de tarefa é interpretado como constituindo um ataque pessoal ou como tendo na sua base intenções que não as explicitadas, ou seja, quando o processo de atribuição do comportamento é enviesado, pode conduzir à emergência de conflitos socioafectivos. Os enviesamentos do processo de atribuição do comportamento seriam, então, menores num contexto de elevada confiança entre os membros do grupo uma vez que, nesta situação, diminuiria a probabilidade do conflito centrado nas tarefas ser sentido pelos membros do grupo como uma questão pessoal. Os autores testaram este argumento, analisando o efeito moderador da confiança na relação entre o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo. Os resultados revelaram que nos grupos com baixo nível de confiança intragrupal a associação positiva entre os dois tipos de conflito é bastante mais elevada, sendo consistente com a hipótese de que a confiança tende a reduzir os enviesamentos do processo de atribuição.

Os resultados encontrados por Simons e Peterson (2003) foram posteriormente replicados (Holahan & Mooney, 2003; Peterson & Behfar, 2003) existindo, desta forma, alguma fundamentação empírica para o facto de a confiança intragrupal diminuir a associação positiva entre as duas dimensões do conflito.

³³ Simons e Peterson (2000), ainda com base na literatura sobre conflitos, apresentam mais duas explicações adicionais para a co-ocorrência dos dois tipos de conflito. Um dos argumentos, também testado pelos autores, é de cariz comportamental e refere-se à utilização, durante o conflito de tarefa, de táticas de gestão de conflitos de carácter agressivo. Quando este tipo de estratégias é utilizado durante o episódio conflitual, podem gerar-se sentimentos de animosidade entre as partes, que podem conduzir à emergência de conflitos socioafectivos. Os resultados do estudo apontaram para a existência de um efeito moderador (embora fraco) da utilização de um tom de voz elevado (variável medida através do item “*We raise our voices at each other*”) na relação entre os dois tipos de situações conflituais, sugerindo que quando as vozes se elevam é mais provável que os conflitos de tarefa originem a emergência de conflitos socioafectivos.

Por último, de acordo com os autores referidos, é possível encontrar, ainda, uma outra explicação para a co-ocorrência dos dois tipos de conflito. Enquanto os dois argumentos já referidos diziam respeito aos mecanismos passíveis de explicar a mutação dos conflitos de tarefa em conflitos socioafectivos, neste último é avançada uma explicação para a possibilidade dos conflitos socioafectivos gerarem os conflitos de tarefa. Quando um membro do grupo experiencia sentimentos de animosidade relativamente a outro membro, pode procurar sabotar a sua influência no grupo através da “produção” de conflitos de tarefa. Assim, através de um mecanismo de “sabotagem” os conflitos socioafectivos podem conduzir à emergência de conflitos de tarefa. Esta última possibilidade não é, contudo, explorada pelos autores por considerarem que apresenta um suporte teórico e empírico fraco e pelo facto de o seu teste implicar a condução de um estudo de carácter longitudinal.

Paralelamente à confiança intragrupal, também as características do contexto de recompensa e a emergência de emoções negativas durante o episódio conflitual foram analisadas como possíveis variáveis moderadoras da relação entre o conflito centrado na tarefa e o conflito centrado na componente socioafectiva das interações humanas.

De acordo com Amason e Schweiger (1997), o estabelecimento de um contexto de recompensa do tipo cooperativo constitui uma estratégia possível para evitar a co-ocorrência dos dois tipos de conflito. Num contexto de recompensa competitivo, é maior a probabilidade das críticas serem percebidas como servindo interesses pessoais, pelo que todo e qualquer conflito de tarefa poderá ser percebido como um conflito socioafectivo. Pelo contrário, num contexto cooperativo, em que os interesses dos membros da equipa estão mutuamente ligados, é mais provável que as ideias diferentes relativas aos objectivos da equipa, aos métodos e às estratégias utilizadas para a sua concretização sejam percebidas como servindo os interesses colectivos de todo o grupo. Na mesma linha, Amason e Sapienza (1997), num estudo em que analisaram 48 equipas de gestão de topo, verificaram que quando uma elevada mutualidade (análogo ao conceito de cooperação, este constructo representa o grau em que os membros do grupo partilham objectivos e se sentem mutuamente responsáveis pelo seu alcance) se combina com um nível de abertura também elevado (definida como a propensão dos membros do grupo para tolerarem, encorajarem e se envolverem na expressão aberta e franca de pontos de vista), a atmosfera existente na equipa permite a emergência de conflitos cognitivos enquanto os conflitos socioafectivos ficam mais ou menos inertes. Os resultados do seu estudo revelaram que as equipas com elevados níveis de mutualidade e de abertura apresentaram a maior diferença entre os níveis de frequência médios de ambos os tipos de conflito, durante um processo recente de tomada de decisão (nas equipas com elevada abertura e mutualidade a média de conflito cognitivo era de 2.44 e de conflito socioafectivo era de 1.60, enquanto que, por exemplo, nas equipas com baixo nível de abertura e de mutualidade, a frequência média de conflito cognitivo era de 2.55 e de conflito socioafectivo de 2.04).

Yang e Mossholder (2004) analisaram o papel das emoções negativas enquanto variáveis moderadoras da relação entre o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo. Quando,

durante o processo conflitual, os membros do grupo apresentam as suas percepções sobre os factos, os seus pontos de vista sobre a forma como as tarefas devem ser executadas, podem ficar tão emocionalmente envolvidos com a defesa das suas ideias que o que seria, inicialmente, apenas um conflito de tarefa acaba por se transformar num conflito socioafectivo. De acordo com os autores, a probabilidade de emergirem emoções negativas durante o episódio conflitual poderá ser reduzida quando o grupo apresenta uma inteligência emocional colectiva elevada³⁴, quando as ligações relacionais entre os membros são fortes³⁵ e quando as normas existentes para prevenir e/ou reduzir as emoções negativas são apropriadas³⁶.

Em síntese, os resultados dos estudos que têm procurado analisar os mecanismos subjacentes à co-ocorrência dos dois tipos de conflito apontam para a existência de um efeito moderador da confiança intragrupal, das emoções negativas e do contexto de recompensa na associação entre o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo. Perante a constatação da elevada interdependência existente entre os dois tipos de conflito, estes resultados assumem-se como uma nova esperança para a abordagem funcionalista do conflito grupal. Com efeito, os estudos apresentados, remetem para a possibilidade do conflito de tarefa poder seguir um curso construtivo, quando emerge num determinado contexto e na presença de determinadas características.

³⁴ De acordo com Yang e Mossholder (2004), embora os elementos do grupo possam variar em termos de inteligência emocional, definida como a capacidade de gerir as emoções individuais e de compreender as emoções dos outros membros durante o processo de tomada de decisão e de resolução de problemas, as suas interações podem promover, ao longo do tempo, qualidades que caracterizam o grupo como um todo. Os autores sugerem que uma inteligência emocional elevada permite aos grupos o encontrar de soluções criativas para os problemas e o evitamento da escalada conflitual.

³⁵ As ligações relacionais intragrupais (*intragroup relational ties*) são definidas, pelos autores, como a história e a qualidade das relações existentes entre os membros do grupo. Quando as ligações existentes são fortes (isto é, quando existe uma história de proximidade e de interações positivas entre os membros do grupo) permitem o estabelecimento de um conhecimento partilhado relativamente aos objectivos da equipa, aos papéis individuais e aos padrões de interação, tornando-se menos provável que o conflito de tarefa resulte num conflito socioafectivo.

³⁶ As normas intragrupais são padrões de comportamento relativamente estáveis, mutuamente desenvolvidos e aceites pelo grupo (Hackman, 1987). De acordo com Yang e Mossholder (2004), nos grupos que dispõem de normas que permitem evitar a emergência de emoções negativas, como a proibição de expressões emocionais de raiva e de hostilidade entre os membros e a proibição das interrupções constantes do discurso dos interlocutores, a associação entre os dois tipos de conflito tenderá a ser mais fraca. Da mesma forma, quando os grupos dispõem de normas intragrupais que permitem reduzir, de forma adequada, o impacto das emoções negativas, quando elas emergem (como o recurso ao humor), a probabilidade do conflito de tarefa gerar o conflito socioafectivo é menor.

A última razão que apontámos como constituindo uma barreira à recomendação do estímulo ao conflito de tarefa como forma de obtenção de equipas eficazes, prende-se com a pouca sustentação empírica que a relação positiva entre o conflito de tarefa e a eficácia tem encontrado nos estudos que têm sido conduzidos. Na realidade, e citando as palavras de De Dreu e Weingart (2003b), “there appears to be a disconnect in the literature on team conflict between theorizing (i.e., task conflict can be good, relationship conflict is bad) and the empirical evidence” (p. 742). Estes autores, tendo como base 30 estudos publicados sobre a temática dos conflitos grupais no período compreendido entre 1994 e 2001 (os mesmos a que já nos referimos anteriormente), constataram que ambos os tipos de conflito têm consequências negativas tanto ao nível do desempenho como ao nível da satisfação, colocando em causa a funcionalidade deste fenómeno para o trabalho em equipa. Com efeito, foi encontrada uma correlação média (corrigida) de $-.20$ (o intervalo situa-se entre $.44$ e $-.59$) e $-.32$ (o intervalo situa-se entre $-.04$ e $-.72$) entre o conflito de tarefa e, respectivamente, o desempenho grupal e a satisfação e de $-.25$ (o intervalo situa-se entre $.32$ e $-.71$) e $-.56$ (o intervalo situa-se entre $-.25$ e $-.73$) entre o conflito socioafectivo e, respectivamente, o desempenho e a satisfação. No Quadro 4 apresentamos os resultados de um conjunto de estudos realizado após a revisão empírica conduzida por De Dreu e Weingart.

A análise dos dados apresentados permite-nos constatar que não são grandes as diferenças entre as duas dimensões dos conflitos no que diz respeito às relações que estabelecem com a eficácia grupal (avaliada através das variáveis desempenho e satisfação):

- Em todos os estudos são relatadas correlações negativas entre o conflito socioafectivo e a satisfação grupal (a correlação varia entre $-.18$ e $-.50$). De modo semelhante, as correlações entre o conflito de tarefa e a satisfação também se apresentam com um sentido negativo (a correlação varia entre $-.24$ e $-.41$).

- Nos seis estudos que analisaram as correlações entre o conflito socioafectivo e o desempenho grupal são relatadas correlações negativas (a correlação varia entre $-.06$ e $-.64$). No que diz respeito ao conflito de tarefa, a sua correlação com o desempenho é negativa em cinco

dos estudos apresentados e apenas numa investigação é identificada uma correlação positiva, embora muito fraca e não significativa, entre o conflito de tarefa e o desempenho grupal.

QUADRO 4
Correlações encontradas em investigações empíricas recentes entre o conflito intragrupal e o desempenho e a satisfação

Estudos	CT X Des.	CT X Sat.	CA X Des.	CA X Sat.
Bezrukova, Jehn, Zanutto, & Thatcher (2005)		-.30**		
Guerra et al. (2005)				
Amostra 1		-.34**		-.50**
Amostra 2		-.29**		-.46**
Medina et al. (2005)		-.30**		-.47**
Nibler & Harris (2003)	-.11		-.20	
Jordan & Troth (2004)	-.08		-.13	
Passos & Caetano (2005)	-.15	-.41**	-.08	-.18
Thatcher et al. (2003)	-.29**		-.64**	
Tjosvold et al. (2006)	.09	-.35**	-.06**	-.21
Yang (2005)	-.11	-.24**	-.15*	-.31**

* $p < .05$; ** $p < .01$

Os resultados que acabámos de enunciar apontam para a não existência de evidências empíricas que sustentem o impacto diferencial dos dois tipos de conflito nos resultados das equipas de trabalho, colocando, assim, em causa a perspectiva optimista segundo a qual a emergência de conflitos, desde que centrados nas tarefas desempenhadas pelas equipas, pode revelar-se benéfica e funcional.

A este propósito O'Reilly, Williams e Barsade (1998) referem que:

The notion that conflict may have positive effects on group performance is widespread and appealing. Although some laboratory evidence is available that is consistent with this contention (...), we argue that for actual work groups, relying on evidence from short-lived ad hoc groups may be problematic (...)

there is substantial evidence that conflict, unless carefully controlled, can have pernicious effects on group functioning. (p. 198)

Constituirá a ideia de que o conflito de tarefa é fonte de criatividade e de inovação, de decisões mais eficazes e de melhores desempenhos, apenas uma ideia apelativa, uma moda sem fundamento empírico? Será o conflito intragrupal, independentemente da sua natureza, sempre negativo para os indivíduos, para as equipas e para as organizações?

As evidências empíricas anteriormente apresentadas não devem ser consideradas concludentes da não existência de um lado funcional no conflito e da impossibilidade deste fenómeno poder constituir-se como uma mais-valia para as equipas de trabalho. Na realidade, uma análise às nossas experiências pessoais facilmente nos remete para a existência de conflitos que, num determinado momento e contexto, se revelaram positivos, pela clarificação que trouxeram para determinados problemas ou pela riqueza e criatividade de soluções que permitiram alcançar. Os referidos resultados vêm sim colocar novos desafios ao estudo do conflito em contexto organizacional, apelando quer para a necessidade de recorrer a outras estratégias de investigação, para além das abordagens mais tradicionais baseadas em medidas auto-administradas e em estudos de carácter transversal, quer para a necessidade de serem adoptadas perspectivas mais contingenciais, em que os efeitos do conflito nas equipas de trabalho são analisados como resultantes da interacção das situações conflituais com um conjunto de variáveis de contexto.

De acordo com alguns autores, a resposta para a questão da funcionalidade/disfuncionalidade do conflito de tarefa passa pela análise do nível de frequência e de intensidade com que este fenómeno se apresenta nas equipas de trabalho. Smith e Berg (1987) referem a este propósito:

When groups stop “holding” the opposites and move instead toward eliminating or subjugating one “side” of a conflictful issue, they often get “stuck,” because the balance in the group so necessary for member involvement and participation is threatened. It is indeed a paradox that while the *existence* of conflict and opposition threatens group life, the *absence* of these same forces is also a

serious threat. Emotionally, a group that does not provide room for the conflicting and ambivalent reactions evoked by group life is not a place where either the individuals or the group as a whole can thrive. (p. 82-83)

Nesta linha, para a sua manutenção os grupos necessitam de um nível óptimo de conflito: a capacidade do grupo para pensar e para (re)pensar as suas estruturas e formas de actuação, para se desenhar em cada momento em função dos novos desafios que lhe são colocados, emergentes quer do interior quer do exterior, constituem condições para o seu crescimento e para o aumento da eficácia grupal. A relação entre o conflito de tarefa e o desempenho assumirá, assim, a forma de uma curva em U-invertido (De Dreu, 1997; Van de Vliert & De Dreu, 1994; Walton, 1969). Numa situação de total ausência de conflitos, os indivíduos tornam-se conformistas, não existe uma partilha verdadeira de pontos de vista nem se procuram formas alternativas de comportamento, pelo que as soluções saem empobrecidas, o que constitui uma ameaça ao desempenho. Estimular o conflito quando no grupo ele está totalmente ausente permite, segundo De Dreu, aumentar a flexibilidade cognitiva e a capacidade de gerir informação complexa. Quando, pelo contrário, o nível de conflito é muito elevado, as energias do grupo são deslocadas para a resolução das disputas, perdendo-se eficácia e eficiência no desempenho das tarefas. De acordo com Walton, situações de conflito intenso são geradoras de stress que diminui a dimensionalidade do pensamento e a capacidade de analisar, de uma forma crítica e racional, as diferentes alternativas de resposta a um determinado problema. Em situações de intensa disputa interpessoal, a flexibilidade cognitiva é beneficiada se se puser termo ao conflito.

A hipótese da existência de uma relação curvilínea entre o conflito de tarefa e o desempenho grupal foi testada por Jehn (1995) num estudo com 105 equipas de trabalho. Os resultados revelaram que a variância da variável desempenho grupal explicada pela equação curvilínea era superior à variância explicada pela equação linear, sendo, no entanto, esta diferença apenas marginalmente significativa ($p < 0.10$). Recentemente, De Dreu (2006) em dois estudos empíricos, o primeiro conduzido com uma amostra de 21 equipas auto-geridas (109 respondentes) de uma empresa de serviços e o segundo com 29 equipas semi-autónomas (212

participantes) de diferentes áreas funcionais de várias organizações, encontrou evidências para a existência de uma relação em forma de U-invertido entre o conflito de tarefa e a inovação. No segundo estudo referido, o autor procurou também analisar a relação entre o conflito de tarefa e o alcance dos objectivos grupais, tendo encontrado sustentação empírica para a existência de uma relação negativa. Os dados destes estudos vêm, desta forma, evidenciar que um determinado nível de conflito poderá revelar-se positivo para algumas dimensões da eficácia grupal, como é o caso da inovação, mas não para todas (e.g., eficiência), sugerindo “the idea that conflict in teams operates as a double-edged sword” (De Dreu, 2006, p. 102).

Na tentativa de procurar clarificar os efeitos dos conflitos nos resultados grupais, tem emergido nos últimos anos um conjunto significativo de estudos com um mesmo pressuposto comum: a ideia de que para a compreensão do conflito no contexto dos grupos é necessário abandonar perspectivas deterministas e adoptar abordagens mais contingenciais, em que os efeitos dos conflitos nos resultados grupais são perspectivados como resultantes da intervenção de um conjunto de variáveis intervenientes/moderadoras. Neste contexto, têm sido analisadas variáveis como as estratégias de gestão utilizadas pelos membros do grupo perante a emergência de situações conflituais (Alper, Tjosvold, & Law, 2000; DeChurch & Marks, 2001), o tipo de tarefa da equipa (Jehn, 1995), o clima (Medina et al. 2004) e a cultura (Nibler & Harris, 2003). Dedicamos o ponto seguinte da presente dissertação à exposição daqueles que são, em nossa opinião, pelo relativo grau de estruturação e desenvolvimento, os dois principais modelos contingenciais do conflito intragrupal. Embora cada modelo contribua de forma distintiva para a compreensão deste fenómeno grupal, é possível identificar algumas semelhanças entre ambos. Partindo de uma perspectiva contingencial, ambos conceptualizam os efeitos do conflito na eficácia grupal como condicionais à presença de um conjunto de variáveis de contexto que actuam como moderadores no modelo. Por outro lado, em ambos o conflito é encarado como um fenómeno composto por diferentes dimensões, que interagem de modo divergente com as variáveis moderadoras na determinação da eficácia grupal, esta também encarada como uma variável multidimensional.

2.4. Modelos Contingenciais do Conflito Intragrupal

2.4.1. Modelo Contingencial do Conflito de Tarefa de De Dreu e Weingart (2003a)

O Modelo Contingencial do Conflito de Tarefa de De Dreu e Weingart (2003a), construído tendo por base uma extensa revisão da literatura desenvolvida no domínio dos conflitos, assenta no pressuposto fundamental de que o conflito de tarefa afecta os indivíduos, bem como o sistema social em que ocorre, a diferentes níveis, pelo que uma adequada compreensão deste fenómeno no contexto dos grupos requer a avaliação dos seus efeitos quer no âmbito grupal quer ao nível individual (Figura 3). No modelo em análise, os autores consideram os efeitos do conflito em duas variáveis *output*: a) o desempenho grupal, que se relaciona com o grau com que o grupo atinge os seus objectivos, sendo neste sentido, uma medida situacional pois vai variar em função do tipo de equipas e do tipo de tarefas em causa (e, naturalmente, também em função das expectativas dos avaliadores); b) a saúde e bem-estar individual, medida em função da avaliação do ambiente de trabalho realizada pelos membros do grupo³⁷. Em função da revisão da literatura conduzida, os autores assumem a existência de uma relação negativa entre o conflito de tarefa e o bem-estar individual, sendo esta a relação mais forte presente no modelo. A definição da natureza da relação entre o conflito de tarefa e o desempenho é, todavia, de maior complexidade. Assim, apesar de os estudos revistos pelos autores apontarem para uma associação negativa entre as duas variáveis, a variância das correlações é elevada, o que sugere a existência de moderadores que interferem na relação entre o conflito de tarefa e a eficácia das equipas de trabalho. De acordo com De Dreu e Weingart, são três os factores-chave que moderam o impacto do conflito de tarefa no desempenho grupal: a) o tipo de conflito de tarefa envolvido (de conteúdo ou de processo); b) o nível de incerteza da tarefa (o grau em que as tarefas do grupo são rotineiras ou complexas e pouco definidas); c) as abordagens de gestão de conflitos utilizadas pelos membros do grupo.

³⁷ De acordo com De Dreu e Weingart (2003a), nos estudos que exploram o impacto dos conflitos no bem-estar individual, a ênfase tem recaído na avaliação do *stress* e do *burnout*. Baseando-se em Quick et al. (1997), os autores definem *stress* como uma falha na adaptação dos indivíduos ao seu ambiente e que se traduz em consequências físicas, comportamentais e psicológicas. A exposição prolongada ao *stress* pode resultar na emergência da síndrome de *burnout* que consiste num estado grave de exaustão.

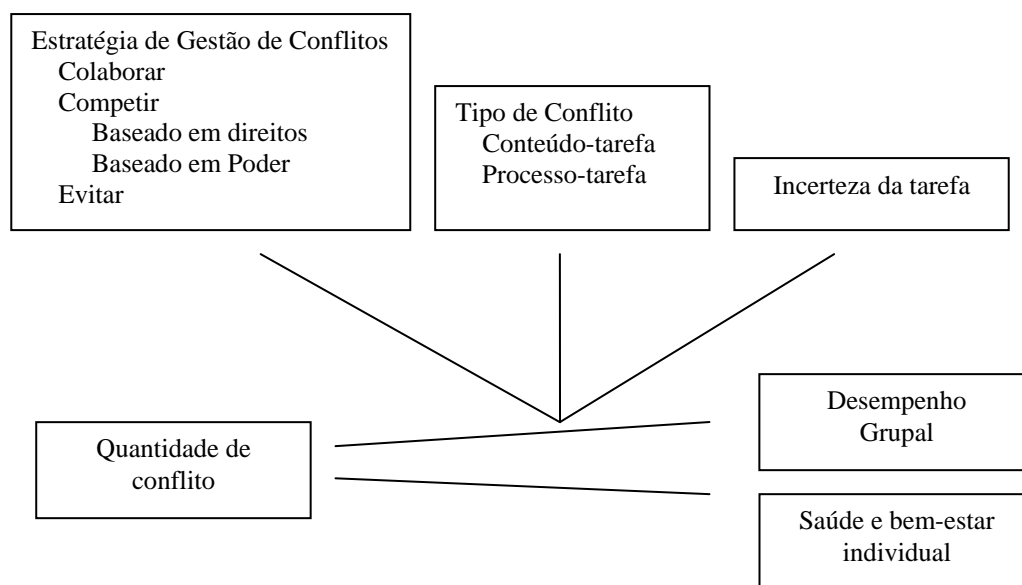


FIGURA 3. Modelo Contingencial do Conflito de Tarefa (adaptado de De Dreu & Weingart, 2003a, p. 152)

O conteúdo do problema gerador de tensão é um dos factores críticos no modelo contingencial delineado. Segundo os autores, os conflitos de tarefa podem centrar-se no conteúdo das tarefas que estão a ser executadas, sendo neste caso *conflitos de conteúdo-tarefa* (*task-content conflicts*), os quais surgem na literatura também com a designação de conflitos cognitivos (Jehn, 1997b) ou de conflitos de informação (Levine & Thompson, 1996), ou relacionarem-se com a forma como a tarefa deve ser realizada, nomeadamente com a distribuição do trabalho e com a definição dos papéis desempenhados pelos membros do grupo, os *conflitos de processo-tarefa* (*task-process conflicts*), também denominados por conflitos de processo (Jehn, 1997a) e que são equiparados pelos autores aos conflitos de recursos, por se encontrarem, com frequência, relacionados com a forma como os recursos são distribuídos.

O grau de incerteza da tarefa relaciona-se com a variabilidade e com o grau de dificuldade das tarefas executadas pelos membros do grupo. A variabilidade é operacionalizada pelo número de excepções no trabalho enfrentadas por uma determinada unidade de trabalho e pela variedade dos métodos utilizados, enquanto que a dificuldade se associa com a previsibilidade dos métodos de trabalho.

No que diz respeito às abordagens de gestão de conflitos, definidas como os comportamentos desencadeados pelos membros do grupo visando a intensificação, redução ou resolução do conflito, os autores adoptam uma tipologia constituída por quatro categorias: colaborar (*collaborating*); evitar (*avoiding*); competir baseando-se em direitos (*contending rights-based*) e competir baseando-se no poder (*contending power-based*). *Colaborar* traduz-se na procura de um acordo que satisfaça as aspirações de ambas as partes envolvidas no conflito e envolve a apresentação das perspectivas individuais, a troca activa de informações e a realização de concessões entre aspectos mais e menos importantes. *Evitar* relaciona-se com a tentativa de reduzir a importância dos aspectos alvo da disputa e de suprimir os pensamentos acerca do conflito. *Competir* envolve a utilização de argumentos persuasivos, de ameaças e de *bluffs* visando o alcance dos objectivos individuais. Quando a estratégia competitiva se baseia em direitos, a parte em conflito que adopta esta abordagem procurará resolver o problema apelando a padrões de justiça ou a direitos legais ou contratuais. Quando, pelo contrário, a estratégia competitiva se baseia no poder a resolução do conflito passa por determinar quem está em condições de impor os seus objectivos e aspirações, isto é, quem tem maior força e estatuto para coagir a outra parte ou forçá-la a fazer concessões.

De acordo com os autores, a adopção de comportamentos de colaboração pelas partes em conflito constitui um pré-requisito para que o conflito relacionado com as tarefas se torne funcional (ou pelo menos não disfuncional). No entanto, esta não é a única variável a influenciar a natureza desta relação. Com efeito, a natureza das tarefas constitui também um factor a considerar. Quando os grupos desempenham tarefas com um grau de incerteza elevado, em que soluções padronizadas não são suficientes para a concretização dos objectivos, o conflito de tarefa pode revelar-se benéfico. A assunção fundamental é a de que este tipo de conflito aumenta a tendência dos membros do grupo para analisar os diferentes aspectos relacionados com as tarefas e para se envolverem na procura de diferentes soluções para os problemas, o que aumenta os níveis de aprendizagem, de inovação e de desenvolvimento das equipas de trabalho. Os autores sugerem ainda que a natureza das tarefas desempenhadas pelas equipas vai também influenciar o papel das estratégias de gestão de conflitos na relação entre o conflito e os *outputs*

grupais. Assim, nas equipas cujas tarefas são complexas e pouco definidas, a utilização de estratégias de colaboração perante conflitos relacionados quer com o conteúdo das tarefas quer com o seu processo de execução vai permitir a integração das diferentes informações e perspectivas, aspecto que se revela crucial no alcance dos objectivos grupais. Pelo contrário, quando as tarefas são rotineiras e as formas de actuação padronizadas, gerir os conflitos de uma forma adequada passa por utilizar estratégias de competição baseadas em direitos. Desta forma, será possível clarificar qual o modo de abordagem estandardizado para o problema que está na base do conflito e redireccionar a energia do grupo para a execução das tarefas.

Para De Dreu e Weingart (2003a), a eficácia dos diferentes tipos de estratégias de abordagem aos conflitos vai, ainda, depender do conflito se relacionar com a distribuição de recursos (conflito de processo-tarefa) ou com a emergência de diferentes opiniões quanto ao conteúdo das tarefas que estão a ser executadas (conflito de conteúdo-tarefa). Assim, quando o problema reside na forma como as pessoas, o tempo e o dinheiro são distribuídos, a utilização de estratégias de competição baseadas nos direitos pode ajudar o grupo a distribuir os recursos de uma forma justa e eficaz. Quando, por outro lado, o conflito reside na emergência de diferentes opiniões relacionadas com os conteúdos das tarefas e, neste sentido, numa questão de perspectiva, os critérios de justiça não se aplicam pelo que a utilização de estratégias construtivas de resolução de problemas poderá constituir o caminho para o encontrar de soluções criativas que satisfaçam ambas as partes. No Quadro 5 são resumidas as predições do modelo relativas ao efeito do conflito de tarefa no desempenho grupal e considerando, conjuntamente, o papel da natureza das tarefas, do tipo de conflito e da forma de abordagem aos conflitos.

QUADRO 5

Influência do tipo de conflito e da gestão de conflitos no desempenho grupal quando as tarefas têm altos e baixos níveis de incerteza (adaptado de De Dreu & Weingart, 2003a, p. 162)

		Colaborar	Competir		Evitar
			Direitos	Poder	
Grau de Incerteza das Tarefas	Tipo de Conflito				
Elevada incerteza	Conteúdo	Ideal	Variável	Disfuncional	Disfuncional
	Processo	Variável	Ideal	Disfuncional	Disfuncional
Reduzida incerteza	Conteúdo	Variável	Ideal	Variável	Variável
	Processo	Variável	Ideal	Variável	Variável

O modelo proposto por De Dreu e Weingart (2003a) possui a mais-valia de englobar variáveis dependentes de diferentes níveis de análise. Assim, os autores consideram que o conflito influencia quer o desempenho do grupo – variável de nível grupal – quer a saúde e o bem-estar dos seus membros – variável de nível individual. Por outro lado, o modelo identifica um conjunto de variáveis contextuais que condicionam o modo como o conflito influencia o desempenho das equipas de trabalho e especifica, mesmo, a forma como aquelas variáveis se interrelacionam. O facto de o modelo analisar apenas o efeito do conflito de tarefa na eficácia grupal torna-o, contudo, redutor, na medida em que os dois tipos de conflito, apesar de diferenciados, são interdependentes e co-ocorrem, com frequência, o que torna difícil uma análise separada dos seus efeitos. Como nunca foi globalmente testado, a maior parte das relações especificadas carecem de sustentação empírica, o que constitui outra das suas limitações.

2.4.2. Modelo do Conflito Intragrupal de Jehn (1997b) e Modelo COM de Jehn e Bendersky (2003)

Os trabalhos desenvolvidos por Jehn têm tido um enorme impacto no pensamento actual sobre o conflito nos grupos de trabalho. O seu estudo pioneiro de 1994, em que pela primeira vez as duas dimensões do conflito (dimensão tarefa e dimensão afectiva) foram avaliadas através de um instrumento de medida – a *Intragroup Conflict Scale* – e em que foi

empiricamente sustentada a hipótese do conflito, quando centrado nas tarefas, ser benéfico para o funcionamento das equipas, marcou um novo interesse pela análise dos conflitos em contexto grupal. Com efeito, após 1994, os estudos sobre conflitos grupais multiplicaram-se, uns analisando os seus determinantes, outros centrando-se nos seus efeitos, a maioria utilizando como medida do conflito a *Intragroup Conflict Scale* (e.g., Amason, 1996; DeChurch & Marks, 2001; Janssen et al., 1999; Jehn, et al., 1999; Medina et al., 2005; Mortensen & Hinds, 2001; Passos & Caetano, 2005; Pelled et al., 1999; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000).

Partindo de uma perspectiva que acentua as vantagens da emergência de conflitos, Jehn (1997b) focaliza-se na forma de promover o conflito produtivo nos grupos organizacionais. O seu modelo de conflito (Figura 4) comporta quatro tipos de variáveis: variáveis antecedentes (consenso e ajustamento dos valores grupais), variáveis *input* (conflito cognitivo e conflito afectivo), variáveis moderadoras (tipo de tarefa, interdependência da tarefa e normas relativas ao conflito) e variáveis *output* (desempenho e satisfação).

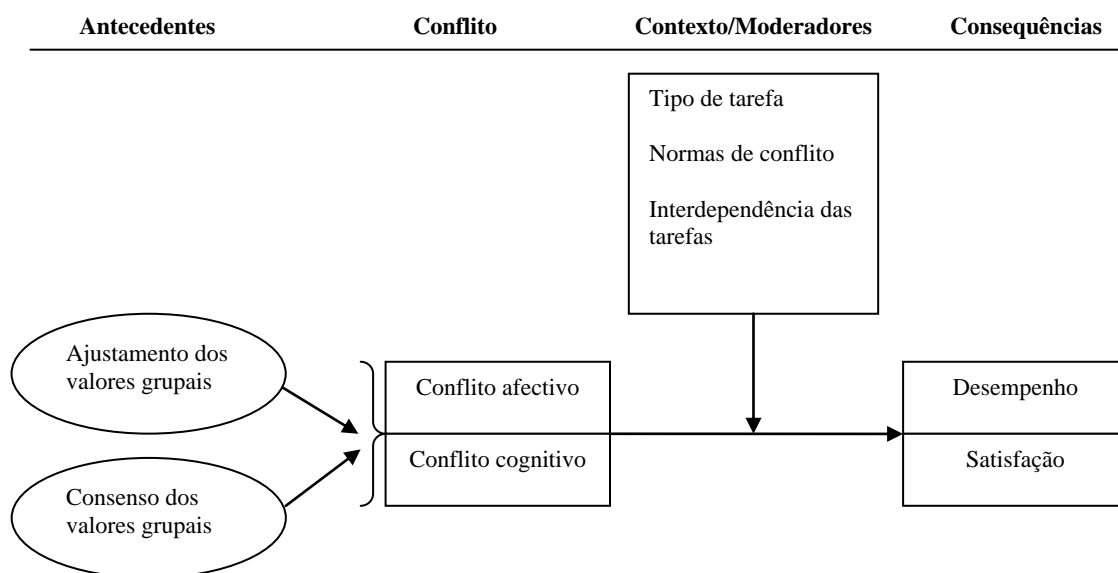


FIGURA 4. Modelo do Conflito Intragrupal (adaptado de Jehn, 1997b, p. 90)

A cultura grupal, definida como a partilha de valores e de conhecimentos entre os membros do grupo, ao situar-se a montante da emergência de conflitos, vai desempenhar um papel fundamental no modelo. São duas as dimensões da cultura grupal consideradas, às quais fizemos já referência noutra parte do presente capítulo (cf. Ponto 2.3): o consenso dos valores grupais (*Group Value Consensus*) e o ajustamento dos valores grupais (*Group Value Fit*). O modelo prevê que ambas as dimensões da cultura se associam de uma forma negativa com a emergência dos dois tipos de conflito: a partilha de valores entre os membros do grupo aumenta a harmonia e diminui a probabilidade de emergirem perspectivas diferentes relativamente aos objectivos, métodos e estratégias, diminuindo, assim, a probabilidade de emergirem quer conflitos de tarefa quer conflitos socioafectivos; um elevado nível de congruência de valores entre o grupo e a organização é gerador de segurança, diminuindo os níveis de tensão inter e intragrupal e as discrepâncias quanto à forma como as tarefas devem ser executadas.

Baixos níveis de consensualidade e/ou de ajustamento de valores constituem fonte de tensão e de discórdia, o que pode resultar quer em consequências positivas quer em consequências negativas para o grupo. De acordo com o modelo, é o tipo de conflito emergente que, numa primeira instância, vai determinar a natureza dos efeitos do conflito ao nível da eficácia grupal. Os conflitos afectivos revelam-se, de um modo geral, disfuncionais para o grupo, traduzindo-se em decréscimos no desempenho e na satisfação. O conflito cognitivo, pelo contrário, pode ser benéfico para o desempenho grupal, na medida em que o confronto de perspectivas pode resultar em ganhos ao nível da inovação, da qualidade das decisões e do planeamento estratégico, embora o seu efeito ao nível da satisfação dos membros do grupo seja, de acordo com o modelo, igualmente negativo.

A natureza dos efeitos produzidos pelo conflito vai ser influenciada, num segundo momento, pelo contexto em que o conflito emerge, mais especificamente pela intervenção de três variáveis moderadoras: tipo de tarefa, normas grupais relacionadas com o conflito e nível de interdependência das tarefas.

A complexidade das tarefas executadas pelos membros do grupo constitui um dos factores críticos para a obtenção de ganhos grupais em resultado da ocorrência de conflitos de

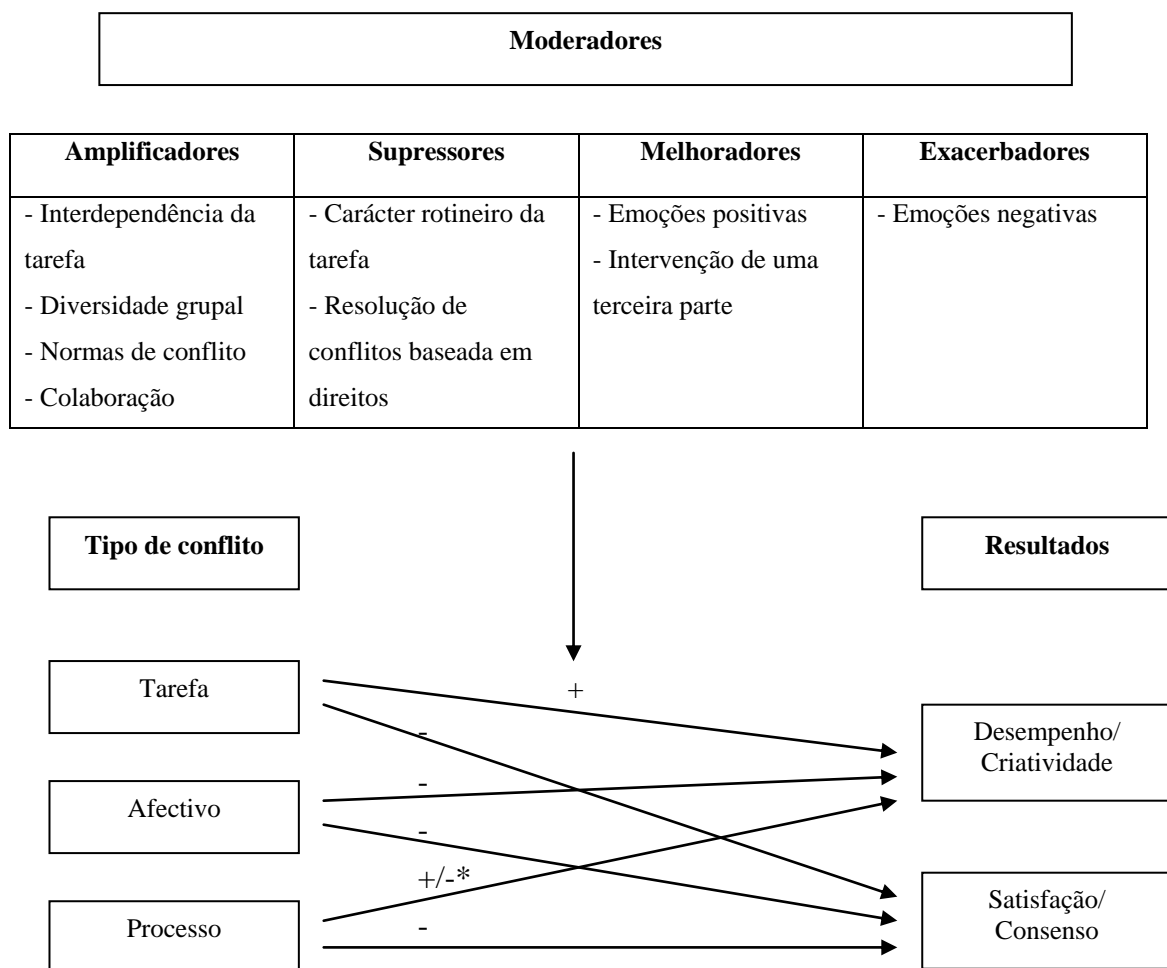
tarefa. Assim, quando as tarefas são complexas, isto é, quando os processos e métodos utilizados são bastante variáveis e existe uma reduzida previsibilidade de resultados, os membros do grupo podem beneficiar com o confronto de perspectivas e com a emergência de diferentes alternativas para os problemas. Contudo, quando as actividades são executadas da mesma forma ao longo do tempo, os conflitos cognitivos podem revelar-se contra-producentes, consumidores de tempo e frustrantes.

Os padrões/regras vigentes no grupo relacionados com a forma de encarar o conflito e de reagir perante o mesmo vão, paralelamente à complexidade das tarefas executadas, ter um impacto na relação entre o conflito intragrupal e a eficácia. Normas que encorajam a abertura ao confronto e a aceitação do desacordo aumentam a probabilidade de os conflitos de ideias resultarem em ganhos grupais e diminuem os efeitos negativos dos conflitos de personalidade. Quando, pelo contrário, nos grupos, os conflitos são rotulados como perigosos, sendo o seu evitamento encarado como a forma de reacção mais ajustada, os efeitos negativos do conflito tenderão a aumentar e os efeitos positivos a diminuir.

Por último, o modelo prevê ainda a influência da interdependência das tarefas na relação entre o conflito e a eficácia das equipas de trabalho. A interdependência, definida em função do grau em que os membros dependem uns dos outros para a execução das suas tarefas individuais, produz um efeito intensificador na relação entre o conflito intragrupal e os resultados das equipas de trabalho. O aumento da interdependência requerida por uma determinada tarefa, ao incrementar a necessidade de colaboração e de comunicação entre os elementos do grupo, vai incrementar os efeitos positivos do conflito de tarefa no desempenho. De modo semelhante, uma maior interdependência na execução das tarefas aumenta o número de interacções necessárias entre os membros do grupo, o que amplifica as consequências negativas dos problemas interpessoais existentes.

Em 2003, Jehn e Bendersky, integrando contributos quer das abordagens passadas quer das mais recentes investigações desenvolvidas na área dos conflitos, propõem uma nova versão deste modelo, que designam por Modelo COM (*Conflict-Outcome Moderated*), o qual

especifica três tipos de variáveis: variáveis input (conflito cognitivo, afectivo e de processo), variáveis moderadoras (amplificadoras, supressoras, melhoradoras e exacerbadoras) e variáveis *output* (desempenho/criatividade, satisfação/consenso) [Figura 5]. Um dos principais contributos deste modelo consiste na classificação das variáveis moderadoras em 4 categorias, em função do modo como influenciam o efeito do conflito grupal nas diversas dimensões da eficácia: as variáveis amplificadoras (*amplifiers*), as supressoras (*supressors*), as melhoradoras (*amelioraters*) e as exacerbadoras (*exacerbators*).



*Dependendo do momento da vida grupal em que o conflito acontece

FIGURA 5. O Modelo COM (adaptado de Jehn & Bendersky, 2003, p. 204)

As variáveis moderadoras do tipo amplificador actuam no sentido de aumentar o efeito principal do conflito (positivo ou negativo) nos resultados das equipas de trabalho. Nesta categoria Jehn e Bendersky (op. cit.) agrupam a interdependência da tarefa e o tipo de normas vigentes relacionadas com o conflito, variáveis cujo efeito já tinha sido descrito no modelo de 1997 (e ao qual já aludimos anteriormente), bem como a diversidade grupal e os processos de gestão de conflitos de carácter colaborativo. De acordo com as autoras, à medida que se eleva a diversidade educacional, cultural e vocacional aumentam os benefícios do conflito cognitivo: uma maior diversidade contribui para um aumento do número de perspectivas sobre a forma como os problemas se podem resolver o que produzirá ganhos grupais elevados. Por outro lado, a avaliação crítica facilitada pela existência de diferentes *backgrounds* (educacionais, culturais e vocacionais) tenderá, de acordo com o modelo em análise, a gerar decisões e produtos de maior qualidade. Maiores níveis de diversidade tenderão, contudo, a amplificar simultaneamente o impacto negativo do conflito afectivo. Assim, quando existem incompatibilidades interpessoais entre os membros do grupo, as diferenças de raça, idade, experiência de trabalho, podem fazer emergir categorizações negativas e preconceitos que tenderão, por sua vez, a aumentar o impacto negativo do conflito afectivo já existente.

O recurso à colaboração como estratégia de gestão de conflitos é também considerado, no Modelo COM, como um amplificador dos efeitos positivos do conflito cognitivo e dos efeitos negativos do conflito afectivo na eficácia grupal. Assim, colaborar perante conflitos relacionados com as tarefas, vai facilitar o encontrar de soluções integradoras das diferentes perspectivas o que se vai traduzir em ganhos grupais. Quando, pelo contrário, os conflitos se relacionam com problemas interpessoais existentes entre os membros do grupo, a utilização da colaboração como estratégia vai aumentar o dispêndio de tempo e de energia e desviar ainda mais a atenção do grupo das tarefas que lhe foram atribuídas, resultando num decréscimo da produtividade e numa diminuição do desempenho.

Contrariamente às variáveis amplificadoras, as supressoras (*supressors*) actuam enfraquecendo quer os efeitos positivos do conflito cognitivo quer os negativos do conflito afectivo na eficácia grupal. O carácter rotineiro das tarefas, variável cujo papel tinha sido já

especificado no modelo anterior, e a utilização de estratégias de resolução de conflitos baseadas em direitos são os moderadores que integram esta categoria. A resolução de conflitos baseada em direitos visa pôr termo à situação conflitual através da imposição de uma resolução para o problema, fundada em padrões legítimos e independentes. Ao actuar eliminando o conflito, esta forma de abordagem vai inibir a emergência quer das suas consequências positivas quer das negativas.

As emoções positivas e a intervenção de uma terceira parte no conflito são considerados no modelo COM como variáveis moderadoras do tipo melhorador (*amelioraters*) porque atenuam os efeitos negativos das situações conflituais, ao mesmo tempo que potenciam os seus efeitos positivos. A presença de emoções positivas (ter uma disposição geral positiva ou estar de bom humor), ao potenciar a emergência de sentimentos de bem-estar e de satisfação com o grupo, estimula os comportamentos empáticos entre as partes, o que vai permitir atenuar as consequências negativas do conflito interpessoal e ao mesmo tempo acentuar as vantagens do conflito cognitivo. Por outro lado, a intervenção de uma terceira parte na situação conflitual (cuja actuação se traduz na facilitação do processo, sendo, no entanto, a resolução de conflito da responsabilidade das partes), ao promover a comunicação eficaz entre as partes, direccionando os conteúdos em análise para os aspectos relacionados com a tarefa, tendo em vista o encontrar de soluções mutuamente satisfatórias, vai permitir, de acordo com o modelo, aumentar os efeitos positivos do conflito intragrupal e, simultaneamente, diminuir os seus efeitos negativos.

As variáveis exacerbadoras (*exarcebators*), que intensificam os efeitos negativos dos conflitos, constituem o quarto e último tipo de moderadores considerados pelo modelo e integram a emergência de emoções negativas durante a situação conflitual. Quando os comportamentos das partes em conflito são dominados por emoções como a frustração e a raiva, o pensamento racional e instrumental é simplificado o que se traduz em perdas ao nível da qualidade das soluções.

O contributo de Jehn e Bendersky (2003) para a compreensão dos efeitos do conflito grupal nas organizações é enriquecido, ainda, pela incorporação de uma outra variável, o tempo de vida do grupo, que funciona como um determinante da funcionalidade/disfuncionalidade do

conflito grupal. Tendo por base, fundamentalmente, um estudo longitudinal com 51 equipas de trabalho, conduzido por Jehn e Mannix (2001) e no qual foi analisado o perfil temporal dos tipos de conflito em equipas de elevado e de baixo desempenho, Jehn e Bendersky (2003) concluem a este propósito que: a) o conflito relacional é negativo em todos os momentos do ciclo de vida da equipa; b) o conflito de processo é funcional quando emerge nas fases iniciais das interações grupais, momento em que vai permitir delinear normas de trabalho compreendidas e aceites por todos os membros, e nas fases finais quando no grupo se definem novas tarefas, como a compilação e a apresentação do trabalho desenvolvido; c) o conflito de tarefa é benéfico quando emerge nas fases intermédias do ciclo de vida, ao promover a partilha de informação e facilitar a avaliação crítica das opiniões divergentes.

O modelo do Conflito Intragrupal de Jehn (1997a) e o Modelo COM de Jehn e Bendersky (2003) constituem um esforço científico em integrar num quadro compreensivo as diferentes variáveis intervenientes no fenómeno conflitual. O facto de se basearem numa extensa revisão da literatura e de procurarem integrar os resultados dos vários estudos empíricos conduzidos constituem vantagens importantes destes modelos. Embora algumas das relações postuladas careçam de sustentação empírica, os modelos de Jehn (1997a) e de Jehn e Bendersky (2003) representam, na nossa perspectiva, um avanço na compreensão do conflito intragrupal e dos seus efeitos ao nível da eficácia grupal. Este importante contributo é reforçado, no Modelo COM, com o reconhecimento do desenvolvimento grupal como variável determinante da funcionalidade do conflito.

3. A Gestão dos Conflitos Grupais

As abordagens tradicionais do conflito sublinhavam o carácter prejudicial, destrutivo, deste fenómeno organizacional e postulavam a sua resolução como condição para a manutenção da estabilidade e para o alcance dos objectivos organizacionais. A ênfase da investigação era,

então, colocada na procura das estratégias de resolução de conflitos que permitissem com eficácia reduzir, eliminar, pôr termo ao episódio conflitual. Com a perspectiva interaccionista, emerge, contudo, uma nova forma de pensar as estratégias de abordagem aos conflitos e o centro da investigação desloca-se da resolução de conflitos (*conflict resolution*) para a gestão de conflitos (*conflict management*) [Robbins, 1978]. A este propósito, Rahim (2002) refere que:

What we need for contemporary organizations is conflict management and not conflict resolution. Conflict management does not necessarily imply avoidance, reduction, or termination of conflict. It involves designing effective macro-level strategies to minimize the dysfunctions of conflict and enhancing the constructive functions of conflict in order to enhance learning and effectiveness in an organization. (p. 208)

Neste sentido, gerir conflitos não passa, necessariamente, por solucioná-los. A gestão de conflitos traduz-se no reconhecimento da existência de aspectos construtivos/funcionais e de aspectos destrutivos/disfuncionais nos conflitos e na capacidade de ganhar os primeiros reduzindo ou eliminando os segundos. De acordo com Rahim (op. cit.), gerir adequadamente as situações conflituais traduz-se na capacidade de contribuir para o aumento da aprendizagem organizacional e da eficácia, satisfazendo as necessidades de todos os *stakeholders* e pautando o comportamento por critérios éticos.

Dedicamos este ponto da presente dissertação à análise da temática da gestão de conflitos. Começamos, num primeiro momento, por apresentar as principais tipologias que têm sido utilizadas para descrever as diferentes formas de gerir conflitos, para, num segundo momento, nos debruçarmos sobre a relação entre a gestão de conflitos e a eficácia, evidenciando os principais contributos das diferentes linhas de investigação que têm sido desenvolvidas dentro desta problemática.

3.1. Tipologias de Estilos de Gestão de Conflitos

De acordo com Oetzel e Ting-Toomey (2003), os estilos de gestão de conflitos podem ser definidos, de um ponto de vista interpessoal, como “general tendencies of patterned responses to conflict in a variety of antagonistic interactive situations” (p. 600). Perspectivar o estilo de abordagem aos conflitos como uma orientação para a adopção de determinados comportamentos numa determinada situação conflitual, não exclui a possibilidade de os indivíduos adoptarem comportamentos característicos de outros estilos ou de mudarem de estilo quando se alteram as características da situação (e.g., quando a situação conflitual deixa de ser com os colegas de trabalho e passa a ser com o superior hierárquico). Pressupõe, sim, que os indivíduos utilizam um conjunto de princípios (de acção e de reacção) que se manifesta em comportamentos observáveis, passíveis de categorizar em padrões, que apresentam características comuns ao longo do tempo (Kuhn & Poole, 2000).

A um nível intragrupal, as estratégias de gestão de conflitos podem ser definidas como o conjunto de respostas dado pelos membros do grupo perante a emergência de ideias, opiniões e/ou objectivos divergentes (DeChurch & Marks, 2001; Pruitt & Rubin, 1986). A investigação tem revelado que, perante uma situação conflitual, cada parte envolvida tende a corresponder ao modo como a outra parte aborda os conflitos, sendo, neste sentido, possível que o grupo apresente uma forma prevalente de gerir conflitos (Brett, Shapiro, & Lytle, 1998; Tjosvold et al., 2006). Assim, embora durante o seu percurso histórico os membros do grupo possam utilizar diferentes estratégias de gestão de conflitos, num determinado momento o seu padrão de respostas é passível de descrever como sendo representativo de uma determinada forma de gerir conflitos.

Até aos anos 60, os investigadores conceptualizaram as estratégias de gestão de conflitos numa lógica unidimensional (e.g., cooperativas vs. conflituais; cooperativas vs. competitivas) [Thomas, 1992]. Os modelos mais recentes, influenciados pelos trabalhos de Blake e Mouton (1964), substituíram, contudo, esta grelha unidimensional por uma grelha

bidimensional³⁸. Cada um destes modelos identifica diversos estilos de gestão de conflitos (também designados por intenções estratégicas, orientações, abordagens, estratégias, comportamentos) que variam em função de duas dimensões (e.g., preocupação com as relações vs. preocupação com os objectivos pessoais; orientação para os resultados do próprio vs. orientação para os resultados do outro), as quais, embora recebam designações diferentes em função dos autores que as desenvolveram, se baseiam em assunções similares (Quadro 6).

O modelo bidimensional de Thomas (1976, 1992) e o de Rahim e Bonoma (1979), que representamos na Figura 6 (a **negrito** representamos o modelo de Rahim e Bonoma e a *itálico* o modelo de Thomas), são os mais referidos na literatura da especialidade. Ambos distinguem duas dimensões que caracterizam a intenção estratégica: uma dimensão traduz o grau em que cada uma das partes procura satisfazer os seus interesses, sendo designada por assertividade no modelo de Thomas e por preocupação consigo no modelo de Rahim e Bonoma; a outra dimensão reflecte o grau em que cada uma das partes se preocupa activamente com os interesses da outra parte e recebe a denominação de cooperação no modelo de Thomas e de preocupação com os outros no modelo de Rahim e Bonoma. Da combinação das duas orientações básicas, resultam cinco estilos de gestão de conflitos: integração/colaboração (alta assertividade/preocupação consigo e alta cooperação/preocupação com os outros), acomodação (baixa assertividade/preocupação consigo e alta cooperação/preocupação com os outros), domínio/competição (alta assertividade/preocupação consigo e baixa cooperação/preocupação

³⁸ Embora a perspectiva que actualmente domine na literatura sobre estratégias de abordagem aos conflitos aponte para a existência de duas orientações básicas que se combinam, dando lugar a um conjunto de estilos de gestão de conflitos, uma corrente significativa da investigação, influenciada, sobretudo, pelos trabalhos de Deutsch (1973) sobre colaboração e competição, adopta a lógica unidimensional (Alper et al., 2000; Barker, Tjosvold, & Andrews, 1988; Tjosvold et al., 2006). De acordo com a teoria da competição-colaboração de Deutsch (1973), a dinâmica dos resultados conflituais é afectada pela forma como os indivíduos enfatizam os interesses cooperativos ou os objectivos competitivos, durante a situação conflitual. Quando a abordagem cooperativa é utilizada, o conflito é visto como um problema mútuo que requer envolvimento de todos os protagonistas tendo em vista a sua resolução. Como as partes em conflito reconhecem que só podem alcançar os objectivos individuais se procurarem a satisfação dos interesses da outra parte, trocam informações e ideias activamente tendo em vista o alcance de soluções mutuamente vantajosas. Quando, pelo contrário, os interesses competitivos são enfatizados, o conflito é encarado como uma luta na qual para uma parte ganhar a outra tem de perder. Este contexto social induz, nas partes envolvidas, a expectativa de que a outra parte vai procurar obstruir os seus interesses, o que conduz à emergência de trocas de comunicação enviesadas e à adopção de posições inflexíveis, que resultam em impasses ou na imposição de uma solução pelo protagonista que tem maior poder.

com os outros), evitamento (baixa assertividade/preocupação consigo e baixa cooperação/preocupação com os outros) e compromisso (misto de assertividade/preocupação consigo e de cooperação/preocupação com os outros).

QUADRO 6
Modelos de gestão de conflitos bidimensionais
(adaptado de Thomas, 1992, p. 667)

Autores	Dimensões	Intenções estratégicas
Blake & Mounton (1964)	Preocupação com as pessoas	Forçar (<i>forcing</i>)
	Preocupação com a produção	Confrontar (<i>confronting</i>)
		Retirar-se (<i>withdrawing</i>)
		Suavizar (<i>smoothing over</i>)
		Comprometer-se (<i>compromising</i>)
Hall (1969)	Preocupação com as relações	Ganhar-perder (<i>win-lose</i>)
	Preocupação com os objectivos pessoais	Sinérgico (<i>synergistic</i>)
		Ceder-perder (<i>yield-lose</i>)
		Perder-sair (<i>lose-leave</i>)
		Compromisso (<i>compromise</i>)
Rahim & Bonoma (1979)	Preocupação com os outros	Dominar (<i>dominating</i>)
	Preocupação com o próprio	Integrar (<i>integrating</i>)
		Evitar (<i>avoiding</i>)
		Acomodar (<i>obliging</i>)
		Comprometer-se (<i>compromising</i>)
Thomas (1992)	Cooperação (desejo de satisfazer os interesses da outra parte)	Competir (<i>competing</i>)
		Colaborar (<i>collaborating</i>)
	Assertividade (desejo de satisfazer os interesses individuais)	Evitar (<i>avoiding</i>)
		Acomodar (<i>accommodating</i>)
		Compromisso (<i>compromise</i>)
Pruitt (1983)	Preocupação com os resultados da outra parte	Competir (<i>contending</i>)
	Preocupação com os resultados individuais	Solucionar o problema (<i>problem solving</i>)
		Inacção (<i>inaction</i>)
		Ceder (<i>yielding</i>)

O estilo integrativo caracteriza-se pela partilha de informação entre as partes envolvidas no episódio conflitual tendo em vista o encontrar de uma solução aceitável para todos. Neste processo de colaboração, os indivíduos exploram de uma forma construtiva as diferentes formas

de pensar um problema e procuram soluções que integrem os vários interesses envolvidos. A adopção desta orientação comportamental implica, assim, abertura, troca activa de informações, procura de alternativas e análise das diferenças existentes com vista ao encontrar de resoluções partilhadas e aceites por todos. De acordo com Prein (1976), a estratégia integrativa engloba duas fases essenciais: fase de confrontação e fase de resolução do problema. No momento da confrontação, os indivíduos esclarecem abertamente as divergências existentes e procuram as verdadeiras causas que estão na base do conflito, o que, segundo o autor, é essencial para que, *a posteriori*, na fase seguinte, se encontre uma solução consensual para o problema. Mais do que oponentes ou adversários, as partes envolvidas transformam o conflito num problema, assumem-se como seus resolutores e procuram activamente soluções que traduzam um ganho conjunto.

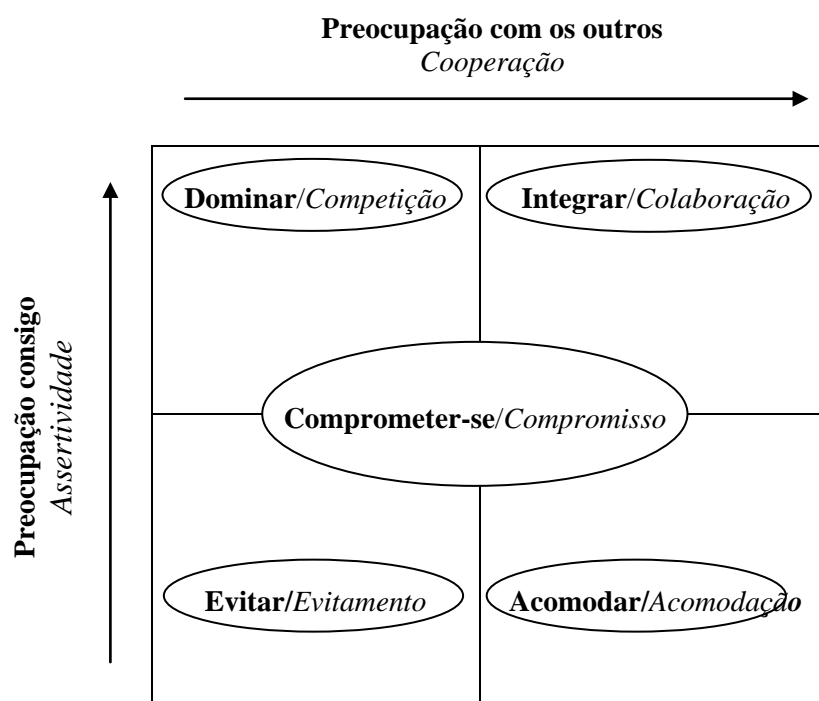


FIGURA 6. Estilos de Gestão de Conflitos (adaptado de Thomas, 1992, p. 668 e de Rahim & Bonoma, 1979, p. 1327)

A estratégia de acomodação caracteriza-se pelo recurso a concessões unilaterais. A parte em conflito que adopta este estilo, procura minimizar as diferenças existentes e

sobrevalorizar os pontos de acordo, visando, desta forma, a satisfação dos objectivos da outra parte. Os interesses individuais são negligenciados pelo que, em certa medida, supõe um sacrifício para quem a adopta.

Dominar ou competir traduz-se na adopção clara de uma estratégia ganhar-perder (*win-lose*): a parte em conflito que adopta esta abordagem considera como prioritários os seus interesses e objectivos e negligencia os interesses da outra parte. De acordo com Putnam e Wilson (1982), este estilo é caracterizado pela procura activa de argumentos que sustentem a posição individual, pela manipulação das redes de comunicação e pela tentativa de controlo da situação. Quando numa situação de conflito, ambas as partes envolvidas adoptam esta linha estratégica, a rigidez na prossecução dos objectivos torna difícil o encontrar de uma solução partilhada.

A utilização da estratégia de evitamento caracteriza-se por uma atitude de fuga ou de negação do problema existente: a parte em questão que adopta esta orientação comportamental retira-se física e/ou psicologicamente da situação conflitual, evitando, desta forma, envolver-se no assunto e interferir com o curso da acção. Em algumas situações pode constituir um meio de adiar a resolução do conflito para um momento posterior, enquanto noutras permite a retirada de uma situação sentida como ameaçadora.

Por fim, o compromisso traduz-se na procura de uma solução de meio-termo para o conflito. Nesta linha estratégica, cada uma das partes envolvidas na situação conflitual abdica de algo tendo em vista o encontrar de uma solução mutuamente aceitável. Por via de estratégias como a divisão dos ganhos, a sugestão de acordos e de resoluções de curto-prazo para a situação conflitual, as partes envolvem-se num processo de procura de uma solução que permita que os protagonistas satisfaçam pelo menos uma parte dos seus interesses. É, desta forma, uma solução moderadamente cooperativa, focalizada, em certa medida, quer nos interesses individuais quer nos interesses da outra parte, o que conduz a que alguns autores não a considerem uma estratégia independente da colaboração (Pruitt & Rubin, 1986).

De acordo com Thomas (1992), as cinco estratégias de abordagem aos conflitos referidas podem ser descritas em termos das duas dimensões tácticas sugeridas por Walton e

Mckersie (1965, citado por Thomas, 1992), a dimensão distributiva e a dimensão integrativa³⁹, que representamos graficamente na Figura 7.

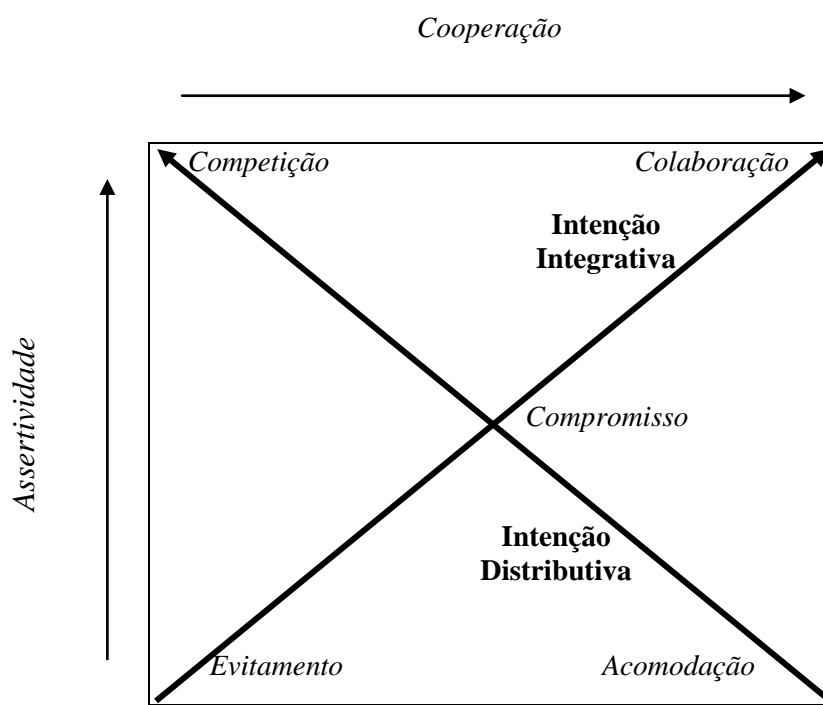


FIGURA 7. Dimensão integrativa e distributiva da intenção táctica (adaptado de Thomas, 1992, p. 671)

A dimensão distributiva representa a intenção de cada parte envolvida na situação conflitual para satisfazer proporcionalmente os interesses/objectivos existentes. Trata-se, por isso, de um dar e de um receber que envolve uma partilha relativa dos ganhos. A competição representa o extremo superior da dimensão distributiva e traduz-se no ganho máximo para a parte em conflito que a adopta enquanto que a acomodação representa a situação de dar o mais possível, situando-se no extremo inferior da dimensão referida.

A dimensão integrativa envolve a intenção de cada parte para satisfazer totalmente os interesses/objectivos (próprios e da outra parte) que constituem a fonte do conflito. A colaboração representa o ganho total para ambas as partes, traduzindo-se no encontrar de uma

³⁹ As intenções tácticas são mais específicas e temporalmente mais restritas que as cinco intenções estratégicas e têm sido, sobretudo, analisadas no contexto da literatura sobre negociação, em situações de conflitos de objectivos em que ambas as partes se envolvem na procura de um acordo.

alternativa capaz de satisfazer totalmente os protagonistas, e o evitamento, situado no extremo inferior da dimensão integrativa, traduz uma situação de ganho nulo para ambas as partes.

Os estudos empíricos desenvolvidos na área das estratégias de abordagem aos conflitos, focalizando a sua análise sobretudo em conflitos interindividuais, têm verificado que a integração é a estratégia utilizada com maior frequência, sendo a estratégia de evitamento a menos utilizada (Rahim & Buntzman, 1989). Estudos conduzidos no contexto grupal apontam para resultados semelhantes. Farmer e Roth (1998), num estudo exploratório com grupos de trabalho, concluíram que os comportamentos que reflectem uma elevada preocupação com os outros (integração e acomodação) são utilizados com maior frequência do que aqueles que traduzem uma baixa preocupação (evitamento e domínio). Na mesma linha, DeChurch e Marks (2001) e Desivilya e Eizen (2005) constataram que as abordagens integrativas são as mais utilizadas pelos membros das equipas de trabalho, sendo as competitivas as menos frequentes.

A integração revela-se também a estratégia mais utilizada nas diferentes culturas, embora as evidências empíricas apontem para a existência de diferenças relativamente à frequência dos estilos de abordagem aos conflitos em função da natureza individualista ou colectivista da sociedade⁴⁰ (Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996; Kozan, 1997). Ting-Toomey et al. (1991) num estudo comparativo entre os Estados Unidos da América, identificados como cultura individualista, e quatro países com cultura colectivista, China, Tailândia, Coreia e Japão, constataram que os membros das culturas colectivistas estão mais motivados para a satisfação dos interesses da outra parte numa situação de conflito do que os membros das culturas individualistas, o que se traduz num menor recurso a estratégias de competição e numa maior

⁴⁰ O contínuo individualismo-colectivismo foi introduzido por Hofstede (1983) para caracterizar as culturas existentes, tendo por base um extenso volume de estudos empíricos. De acordo com o autor, nas culturas que se situam no pólo individualista (de que são exemplo países como os Estados Unidos, a Austrália e o Canadá) as ligações entre os indivíduos são muito distantes, sendo esperado que cada pessoa procure, em primeiro lugar, o alcance dos objectivos individuais. Nas culturas colectivistas (como a cultura oriental), pelo contrário, que se caracterizam por uma elevada proximidade entre as pessoas, é esperado que os indivíduos procurem, prioritariamente, o interesse do grupo a que pertencem (a sua família, a sua tribo, a sua cidade), não sendo esperado que adoptem posições/opiniões diferentes daquelas que são as dominantes no seu grupo.

utilização de abordagens de evitamento. Dados semelhantes foram encontrados por Morris et al. (1991) num estudo comparativo onde analisaram os estilos de gestão de conflitos competitivos e de evitamento em amostras de estudantes de MBA de quatro países diferentes – Estados Unidos, China, Filipinas e Índia. Os autores identificaram uma tendência nos gestores chineses para o uso de estilos de evitamento enquanto que os gestores americanos tendem a adotar estilos competitivos.

A frequência de utilização das diferentes estratégias de gestão de conflitos no contexto grupal é, também, influenciada pelo momento temporal em que o grupo se encontra. Baxter (1982), num estudo sobre gestão de conflitos em grupos de tomada de decisão, verificou que determinados tipos de comportamento verbal, como a procura e a partilha de informações, são menos frequentes nas fases iniciais do grupo do que nas fases finais, e que o estabelecimento de acordos tende a ocorrer nas fases finais. Estes resultados são consistentes com as teorias lineares do desenvolvimento grupal, segundo as quais à medida que o grupo evolui e se inter-relaciona, aumentam os comportamentos de tipo cooperativo e diminuem as abordagens competitivas e de evitamento (e.g., Tuckman, 1965; Wheelan, 1990, 1994). Farmer e Roth (1998), numa investigação qualitativa com recurso à observação, analisaram a gestão de conflitos no decorrer de 25 reuniões de tomada de decisão e verificaram a existência de diferenças na frequência das estratégias de gestão de conflitos, em função do momento da reunião. Os autores constataram que a frequência da estratégia de acomodação era superior nas fases iniciais da reunião, contrariamente às estratégias de compromisso que aumentavam à medida que a reunião se aproximava do final. Os resultados encontrados apontam, desta forma, para a existência de uma associação entre a passagem do tempo e a forma como os grupos gerem os seus conflitos. Por outro lado, os dados encontrados por Farmer e Roth vão, de igual forma, ao encontro dos resultados de estudos conduzidos no âmbito da negociação que comprovam que a maioria dos acordos entre as partes são conseguidos no fim do prazo estabelecido.

3.2. Gestão de Conflitos e Eficácia

O estudo da eficácia das diferentes formas de abordagem aos conflitos constitui uma das problemáticas que maior atenção tem recebido por parte da literatura da especialidade, quer de cariz académico quer de âmbito gestor. Como referimos anteriormente, a emergência de conflitos nas organizações é incontornável: a crescente interacção e interdependência que caracterizam as relações entre os diferentes actores organizacionais, estimulada pela descentralização e partilha do poder e pela emergência de mais grupos nas organizações, tornou o conflito um fenómeno cada vez mais recorrente. Enquanto que nas organizações hierárquicas tradicionais era esperado que os trabalhadores informassem os seus superiores acerca dos problemas e conflitos existentes e que cumprissem as directrizes por eles definidas, nas empresas modernas, em que a equipa constitui um dos principais sistemas de organização, espera-se que os trabalhadores desenvolvam as suas próprias estratégias de gestão dos conflitos grupais (Alper et al., 2000). Analisar de que forma os conflitos devem ser geridos tendo em vista a eficácia individual, grupal e organizacional tornou-se, por isso, um dos principais centros do debate. De acordo com Rahim (1992), gerir adequadamente os conflitos relaciona-se com a capacidade de contribuir para o desempenho grupal e organizacional satisfazendo, simultaneamente, as necessidades sociais, morais e éticas dos membros do grupo. Putnam (1986) sugere que uma gestão adequada de conflitos contribui para o aumento da qualidade das soluções encontradas para os problemas, ao contribuir para o aumento do número de soluções propostas e para a análise das várias alternativas existentes. Gerir adequadamente os conflitos reflecte-se também no aumento do envolvimento individual e da coesão grupal (Sambamurthy & Poole, 1992).

Num estudo com 61 equipas de trabalho auto-geridas do departamento de produção de uma empresa do sector industrial, Alper et al. (2000) analisaram a relação existente entre a utilização de estratégias cooperativas vs. competitivas e o desempenho grupal avaliado pela chefia. Os autores constataram que gerir os conflitos tendo em vista a obtenção de ganhos mútuos aumenta a confiança dos membros na capacidade do grupo para gerir adequadamente os

conflitos emergentes e os níveis de performance da equipa. Pelo contrário, uma gestão de conflitos competitiva traduz-se numa diminuição da eficácia conflitual e numa redução do desempenho grupal. Na mesma linha, Gross e Guerrero (2000) constataram que os indivíduos que gerem os conflitos de uma forma integrativa percebem-se e são percebidos por quem com eles interage como mais eficazes e como tendo uma conduta mais construtiva e socialmente mais adequada do que os indivíduos que adoptam estratégias não integrativas. DeChurch e Marks (2001), num estudo em que analisaram a gestão de conflitos intragrupais numa amostra de equipas de projecto constituídas por estudantes de um curso de gestão, verificaram que a utilização de estratégias integrativas se associa positivamente com os níveis de satisfação grupal dos membros da equipa. Numa investigação longitudinal, Kuhn e Poole (2000) verificaram que os grupos que geriam os seus conflitos de uma forma integrativa tomavam decisões de maior qualidade do que os grupos que recorriam a abordagens não integrativas (estratégias distributivas e estratégias de evitamento) e que o impacto da integração na eficácia da tomada de decisão aumentava com a maior complexidade das tarefas desempenhadas pela equipa.

Em síntese, as estratégias integrativas são consideradas, de um modo geral, como a forma mais construtiva de gerir o conflito porque facilitam a exposição das expectativas individuais, contribuem positivamente para o desempenho e beneficiam as partes envolvidas na interacção, o que se traduz em aumentos da satisfação grupal e do envolvimento dos membros com a equipa. A utilização de um estilo de domínio, pelo contrário, está associado a níveis de eficácia reduzidos (Alper et al., 2000; Fisher & Ury, 1981; Pneuman & Bruehl, 1982).

A crença de que existe um estilo de gestão de conflitos universalmente eficaz tem sido, no entanto, contestada por vários investigadores que, partindo de uma perspectiva mais contingencial, preconizam que a eficácia de uma determinada estratégia é função da situação (Rahim, 1992; Thomas, 1992). De acordo com esta abordagem, uma estratégia que é altamente eficaz numa situação pode ser ineficaz noutras, pelo que é essencial conhecer as condições em que cada uma delas é mais apropriada. No Quadro 7 são sintetizadas as situações de adequação e de não adequação de cada um dos estilos de gestão de conflitos, de acordo com a perspectiva

contingencial de Rahim (1992). Dominar, por exemplo, poderá ser uma estratégia adequada quando os valores a defender são essenciais para a manutenção do grupo. Em situações em que uma das partes envolvidas tem um conhecimento mais profundo sobre o tema em discussão, pode revelar-se apropriada a utilização de uma estratégia de acomodação por parte da outra. Thomas (1977) questionou 28 gestores executivos a propósito das situações de adequação de cada uma das cinco estratégias de abordagem aos conflitos e constatou a existência de um ajustamento entre a teoria contingencial e as opiniões dos gestores inquiridos.

Embora amplamente difundida, nomeadamente na literatura de cariz mais gestor, a abordagem contingencial das estratégias de abordagem aos conflitos carece de sustentação empírica. Na realidade, até ao momento, não foram desenvolvidos estudos empíricos que testem os seus pressupostos, estando as suas assunções alicerçadas, sobretudo, na experiência prática dos autores que a desenvolveram.

Partindo igualmente de uma perspectiva contingencial, alguns autores têm contestado a adequação do recurso a estratégias de colaboração quando o conflito em causa é do tipo socioafectivo. Num estudo qualitativo, Murnighan e Conlon (1991) constataram que nem as estratégias de colaboração nem as de competição são eficazes quando o conflito é do tipo socioafectivo. Com base na condução de entrevistas semi-estruturadas a uma amostra de grupos musicais (“quartetos de cordas” britânicos), os autores verificaram que as equipas com maior sucesso geriam as controvérsias que não se relacionavam com as tarefas desempenhadas, evitando-as. Pelo contrário, quando os conflitos se relacionavam com aspectos importantes para o desempenho do quarteto, como divergências quanto à forma como uma determinada peça deveria ser tocada, os membros das equipas de sucesso procuravam a solução para a disputa com recurso a estratégias de colaboração e/ou de compromisso.

QUADRO 7
Estilos de gestão de conflitos e situações onde são adequados e inadequados
(adaptado de Rahim, 1992, p. 43)

Estilo de Gestão de Conflitos	Situações onde é adequado	Situações onde não é adequado
Integração	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assuntos complexos. 2. Síntese de ideias é necessária para obter melhores soluções. 3. É necessário o envolvimento das partes para que a implementação seja bem sucedida. 4. Existe disponibilidade de tempo para a resolução do problema. 5. Uma das partes não pode resolver sozinha o problema. 6. São necessários os recursos de ambas as partes para a resolução dos problemas comuns. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As tarefas e/ou os problemas são simples. 2. É necessária uma decisão rápida. 3. A outra parte não está preocupada com o resultado. 4. A outra parte não tem competências para resolver o problema.
Acomodação	<ol style="list-style-type: none"> 1. O próprio acredita poder estar errado. 2. O assunto é mais importante para a outra parte. 3. Ceder agora pode significar ganhar créditos para situações futuras. 4. O próprio parte de uma posição inferior. 5. Manter o relacionamento é importante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é importante para o próprio. 2. O próprio acredita ter razão. 3. A outra parte está errada ou não actua de uma forma ética.
Domínio	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é trivial. 2. É necessária uma decisão rápida. 3. É necessário implementar uma acção impopular. 4. É necessário controlar um subordinado assertivo. 5. Uma decisão desfavorável da outra parte pode representar um custo elevado para o próprio. 6. Os subordinados não têm competências técnicas para tomar decisões. 7. O assunto é importante para si. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é complexo. 2. O assunto não é importante para o próprio. 3. Ambas as partes possuem o mesmo poder. 4. Não é necessária uma decisão rápida. 5. Os subordinados possuem elevada competência.
Evitamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é trivial. 2. O efeito disfuncional de confrontar a outra parte é mais preponderante do que os eventuais benefícios da resolução. 3. É necessário tempo para deixar os ânimos arrefecerem. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O assunto é importante para o próprio. 2. É da responsabilidade do próprio a tomada de decisão. 3. O assunto necessita urgentemente de ser resolvido. 4. O assunto necessita de uma atenção imediata.
Compromisso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os objectivos das partes são mutuamente exclusivos. 2. As partes têm poder idêntico. 3. Não é possível chegar a um consenso. 4. A estratégia integrativa e a de domínio não são eficazes. 5. É necessária uma solução temporária para um problema complexo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uma das partes tem maior poder. 2. O problema é complexo e necessita de uma abordagem integrativa.

De Dreu e Van Vianen (2001) procuraram testar a hipótese da estratégia de evitamento ser a mais adequada quando os conflitos são do tipo socioafectivo, analisando para tal uma amostra de equipas de trabalho que desempenhavam tarefas de carácter complexo em diferentes organizações. Os resultados evidenciaram que, tal como tinha sido previsto, a adopção de estratégias de evitamento perante conflitos socioafectivos se relacionava positivamente com os resultados grupais. Os autores constataram, ainda, que o recurso a estratégias de colaboração e de competição perante conflitos centrados nas relações se associava negativamente com o funcionamento da equipa e com a eficácia grupal. O padrão de resultados encontrado foi justificado com base em dois argumentos. Em primeiro lugar, na perspectiva dos autores, é difícil abordar o conflito socioafectivo numa lógica de satisfação mútua. Nas palavras de De Dreu e Van Vianen:

Tension and frustration rooted in discrepant personal norms and values, political preferences and sense of humour is difficult to reduce, simply because it requires changing issues fundamental to one's personal identity and acquired in the course of an entire life. (p. 322)

Desta forma, ser cooperativo quando se trata de conflitos socioafectivos pode não resultar no encontrar de uma solução para o problema, e traduzir-se numa escalada conflitual. Como segundo argumento, os autores avançam o facto de as estratégias colaborativas e de domínio deslocarem o *focus* das atenções dos membros do grupo das tarefas para as relações interpessoais e de envolverem um elevado dispêndio de energia, o que se traduz em perdas ao nível da eficácia grupal.

Quer a abordagem *one-best-way* das estratégias de gestão de conflitos quer a perspectiva contingencial partem do pressuposto de que o comportamento dos sujeitos envolvidos numa situação conflitual se caracteriza pela utilização exclusiva de uma das estratégias de abordagem aos conflitos. Nos últimos anos, na investigação sobre estratégias de gestão de conflitos, tem vindo a ganhar forma uma perspectiva mais complexa e inovadora que preconiza que a reacção a um determinado conflito é marcada pela utilização de combinações dos cinco

estilos de gestão (Van de Vliert, Euwema & Huismans, 1995; Van de Vliert, 1997)⁴¹. De acordo com esta nova abordagem, a utilização simultânea e/ou sequencial de vários estilos de gestão de conflitos está positivamente associada com a eficácia na resolução do conflito. Van de Vliert, Nauta, Giebels e Janssen (1999) constataram, com base num conjunto de três estudos, que o padrão de gestão de conflitos mais eficaz se traduz na utilização simultânea dos estilos integrativo e competitivo. São duas as razões que os autores apresentam como justificativas para os resultados encontrados. Em primeiro lugar, a maior parte dos conflitos são tão complexos que integrar pode ser mais adequado para determinados aspectos da discórdia, enquanto que competir será mais apropriado para outros aspectos. Em segundo lugar, cada uma das estratégias em causa tem as suas próprias desvantagens que podem ser atenuadas pela sua utilização simultânea ou alternada. Segundo os autores “the combination of the two strategies can enhance effectiveness by minimizing the tendency for problem solving to produce stagnation and the tendency for forcing to produce escalation” (p. 477). Van de Vliert et al. observaram ainda que a forma de abordar os conflitos mais eficaz se traduz na utilização sequencial e repetida dos estilos integrativo e de domínio – dominar-integrar-dominar-integrar –, sendo crucial para a eficácia que a gestão de conflitos termine com a abordagem integrativa.

Munduate, Ganaza, Peiró e Euwema (1999), num estudo com equipas de gestores, procuraram analisar de que forma os estilos de gestão de conflitos se combinam dando origem a padrões comportamentais diferenciados. Com recurso à análise de clusters, os autores identificaram a existência de cinco padrões de gestão de conflitos: o primeiro padrão traduz-se na reduzida frequência de utilização dos diferentes estilos; o segundo padrão caracteriza-se pela prevalência do estilo de domínio, e pela reduzida utilização dos outros quatro estilos; o terceiro padrão é caracterizado pelo uso frequente dos estilos integrativo, de compromisso e de domínio; o quarto padrão corresponde a um recurso elevado às estratégias integrativas e de domínio e reduzido às restantes três estratégias; por último, o quinto padrão corresponde a uma utilização predominante do estilo integrativo e a um reduzido recurso aos outros estilos. A análise da

⁴¹ Van de Vliert et al. (1995) utilizam a expressão “*conglomerated conflict behavior*” para designar a utilização simultânea ou sequencial de vários graus das diferentes estratégias de gestão de conflitos.

relação dos padrões comportamentais identificados com a eficácia da gestão de conflitos revelaram que quanto maior o número de estilos que o padrão combina maior é a sua eficácia. Com efeito, o primeiro padrão revelou-se como o menos eficaz e o terceiro foi o que apresentou os melhores resultados, tendo os restantes padrões apresentado níveis intermédios de eficácia. Desta forma, a utilização combinada das estratégias de compromisso, de domínio e integrativas constituíram o padrão de abordagem aos conflitos que se revelou mais eficaz.

4. Síntese

O estudo do conflito organizacional tem ganho nas últimas décadas um novo dinamismo. Como resultado das mudanças estruturais que aconteceram nas organizações, o trabalho tornou-se cada vez mais participativo, complexo e interdependente. Neste contexto de elevada interacção entre os diferentes actores organizacionais, os conflitos tornaram-se mais frequentes e, sobretudo, mais evidentes, atraindo sobre si o interesse de investigadores e gestores. Por outro lado, a própria forma de perspectivar este fenómeno tem vindo a sofrer profundas alterações: se antes os conflitos eram encarados como disruptivos, como um sintoma de um sistema organizacional doente, hoje são sentidos como inevitáveis e a sua emergência é valorizada, porque aos conflitos se associam mudança, desenvolvimento e crescimento.

O primeiro ponto do presente capítulo foi dedicado à delimitação do conceito de conflito organizacional e à explicitação das diferentes formas de pensar este fenómeno que têm surgido na literatura ao longo dos anos. Começámos por fazer referência a algumas definições presentes na literatura realçando, particularmente, os pontos que têm em comum para, em seguida, clarificarmos o nosso posicionamento relativamente ao conceito de conflito. As diferentes abordagens e correntes teóricas que se têm debruçado, ao longo do tempo, sobre a problemática do conflito organizacional constituíram o nosso foco de análise seguinte. Assim, explicitámos as três grandes linhas de investigação que é possível identificar no estudo deste fenómeno – a perspectiva clássica, a abordagem das relações humanas e a perspectiva

interaccionista – e evidenciámos a forma como, em cada uma, o conflito foi sendo conceptualizado e delimitado.

Após enquadrarmos o conceito de conflito organizacional, debruçámo-nos, no segundo ponto, na temática central da presente dissertação: o conflito intragrupal e suas relações com a eficácia. Nele procurámos rever e integrar a literatura que tem sido desenvolvida sobre o conflito intragrupal, particularmente a que se tem centrado no estudo dos seus efeitos ao nível das várias dimensões da eficácia. Iniciámos a nossa incursão neste domínio analisando a natureza do conflito intragrupal enquanto fenómeno bidimensional. Os conflitos, quando emergem no contexto grupal, podem relacionar-se com a existência de divergências no grupo a respeito das tarefas grupais – conflitos de tarefa – ou com diferenças de personalidade, de valores e de atitudes perante a vida – conflitos socioafectivos. Enquanto os primeiros têm sido associados a aspectos positivos, como ao aumento da inovação, da criatividade e do desempenho, aos segundos têm sido atribuídas consequências negativas, como a diminuição do processamento cognitivo de informações novas, a perda da eficiência nas tarefas e a diminuição da qualidade da comunicação. Desta visão diferencial dos dois tipos de conflito decorre que a obtenção de equipas eficazes estará dependente do estímulo ao conflito de tarefa e da eliminação do conflito socioafectivo. Esta estratégia revela-se, no entanto, problemática. Em primeiro lugar, porque os estudos têm encontrado antecedentes semelhantes para os dois tipos de conflito, sugerindo que ambos têm na sua base os mesmos factores causais. Por outro lado, as investigações conduzidas relatam correlações positivas significativas entre as duas dimensões do conflito, o que aponta para o facto de as equipas que vivem muitos conflitos de tarefa experienciarem, de igual forma, muitos conflitos socioafectivos. Em terceiro e último lugar, os estudos que têm analisado o impacto do conflito intragrupal na eficácia das equipas de trabalho, têm constatado que não existem diferenças substanciais entre as duas dimensões dos conflitos no que diz respeito aos seus efeitos nos resultados grupais. Na tentativa de clarificação dos efeitos complexos que se estabelecem entre o conflito e a eficácia, a investigação empírica tem-se centrado, nos últimos anos, na procura de variáveis passíveis de moderar a natureza desta relação. Neste âmbito têm surgido alguns modelos que, partindo de uma abordagem

contingencial, consideram que o efeito do conflito nos resultados grupais é influenciado pela intervenção de um conjunto de variáveis contextuais. O Modelo Contingencial do Conflito de Tarefa de Dreu e Weingart (2003a), o Modelo do Conflito Intragrupal de Jehn (1997b) e o Modelo COM de Jehn e Bendersky (2003) por constituírem, em nossa opinião, os principais modelos contingenciais do conflito intragrupal, são por nós apresentados e caracterizados na última parte do segundo ponto.

Dedicámos o terceiro e último ponto do presente capítulo à análise da gestão dos conflitos grupais. Começámos por apresentar algumas tipologias de estilos de gestão de conflitos, particularmente, o modelo bidimensional de Thomas (1976, 1992) e o de Rahim e Bonoma (1979). Em seguida, detivemo-nos na revisão dos estudos que se têm debruçado sobre a eficácia das diferentes formas de abordagem aos conflitos. Esta constitui, na realidade, uma das problemáticas que maior interesse tem suscitado quer por parte da comunidade científica quer no que diz respeito à comunidade empresarial. Conscientes da inevitabilidade do conflito, investigadores e gestores preocupam-se em conhecer qual a forma mais eficaz de abordar este fenómeno, com vista à obtenção de bons resultados individuais, grupais e organizacionais. Terminámos este ponto, dando conta dos principais desenvolvimentos que têm surgido no âmbito desta problemática.

Foi nossa intenção com o presente capítulo delinear os principais percursos de investigação que se têm desenvolvido sobre o conflito intragrupal e, particularmente, sobre as relações que este estabelece com a eficácia grupal. A complexidade do fenómeno em causa foi, por diversas vezes, evidenciada e constitui-se, em nossa opinião, como um estímulo ao desenvolvimento de investigação empírica neste domínio.

Segunda Parte
ESTUDOS EMPÍRICOS

CAPÍTULO III

Objectivos e Metodologia Geral dos Estudos Empíricos

Ao longo dos últimos capítulos procurámos enquadrar teoricamente o tema central da presente dissertação: o conflito intragrupal. Assim, começámos por clarificar o nosso posicionamento conceptual relativamente ao conceito de grupo, sua natureza e funcionamento. Em seguida, foi nossa intenção rever e integrar a literatura que se tem debruçado sobre o estudo do conflito, mostrando e confrontando diferentes perspectivas, modelos e conceptualizações. Salientámos, particularmente, os estudos que têm analisado a relação entre o conflito e a eficácia e evidenciámos a necessidade de continuar a aprofundar o estudo desta problemática.

No presente capítulo, pretendemos abordar alguns aspectos que consideramos relevantes para a compreensão da investigação empírica que realizámos e que comportou dois estudos centrados sobre a problemática do conflito, os quais serão apresentados nos capítulos seguintes deste trabalho. Nele procuraremos dar a conhecer, ainda que de forma breve, os objectivos que nortearam os nossos estudos empíricos, bem como os aspectos metodológicos comuns ao trabalho de investigação desenvolvido. Este é, por isso, um capítulo com carácter introdutório e que pretende constituir-se como uma “porta de entrada” na segunda parte da presente dissertação.

1. Objectivos Gerais dos Estudos Empíricos

Os grupos de trabalho fazem, hoje, parte integrante da estrutura da maioria das organizações. Surgem sob diferentes formas e em diferentes contextos, com carácter mais formal ou mais informal, com um tempo de vida claramente definido ou, pelo contrário, sem fronteiras temporais estabelecidas, quase sempre associados a uma crença mágica de sucesso, de competitividade e de eficácia. Aumento da produtividade e da eficiência, maior criatividade, níveis mais elevados de satisfação e de motivação profissionais, são apenas algumas das muitas vantagens que lhes são atribuídas. A emergência rápida dos grupos nas organizações coloca, simultaneamente, importantes desafios à dinâmica organizacional. Os grupos são constituídos por pessoas com diferentes competências, conhecimentos e capacidades, com perspectivas, atitudes e valores diferenciados, com distintas formas de pensar, sentir e agir, o que os torna um espaço privilegiado para a emergência de conflitos. Enquanto processo inevitável no contexto grupal e organizacional, o conflito assume-se, assim, como um dos principais tópicos a analisar tendo em vista a compreensão do trabalho em equipa, sua dinâmica e funcionamento.

Compreender o conflito no contexto dos grupos traduz-se no propósito central do nosso trabalho. Sendo o grupo por nós perspectivado como uma entidade dinâmica que adquire contornos diferentes ao longo da sua existência, consideramos que compreender os múltiplos fenómenos grupais, entre eles o conflito, passa por inseri-los no momento temporal em que emergem. É nesta linha que se insere a presente investigação. A inclusão da dimensão temporal dos grupos nos estudos sobre o conflito grupal poderá, em nossa opinião, constituir um dos caminhos para o desenvolvimento de abordagens mais dinâmicas deste fenómeno e, em última análise, estabelecer uma via para o progresso da investigação nesta área e para o cimentar de mais adequadas estratégias de intervenção sobre os grupos. É nesta linha que se insere também Mannix (2003) para quem uma análise do momento temporal em que o conflito ocorre, dos tipos de conflito que emergem ao longo do tempo e da forma como são geridos no/pelo grupo,

constituem uma via importante para sugerir alterações às teorias dos conflitos que têm vindo a ser desenvolvidas.

O primeiro objectivo da nossa investigação consiste, então, em clarificar a forma como os diferentes níveis de desenvolvimento grupal diferem no que diz respeito à emergência do conflito intragrupal e quanto às estratégias de abordagem utilizadas na sua gestão.

Com o fim de compreender o conflito intragrupal procuramos, igualmente, clarificar quais os seus efeitos ao nível da eficácia das equipas de trabalho. Embora a análise dos efeitos dos conflitos tenha constituído tema de um conjunto significativo de estudos, particularmente nos últimos anos, subsistem ainda muitas dúvidas e questões por responder, o que nos leva a concluir que é necessário continuar a aprofundar esta problemática.

O segundo objectivo que pretendemos alcançar com a nossa dissertação visa, assim, contribuir para a investigação dos efeitos que o conflito intragrupal produz nas várias dimensões da eficácia grupal⁴². Com a finalidade de aprofundar a compreensão desta temática serão, igualmente, estudadas as formas de abordagem aos conflitos e seus efeitos (directos e interactivos) nos resultados grupais. Por considerarmos que o momento do processo histórico em que o grupo se encontra pode influenciar a forma como os conflitos afectam os vários aspectos da eficácia, será também estudado o efeito moderador do desenvolvimento grupal.

Para a prossecução de tais objectivos foram conduzidos dois estudos empíricos que são apresentados, respectivamente, no Capítulo IV e no Capítulo V da presente dissertação.

No primeiro estudo, procurámos analisar de que forma os conflitos são vividos e geridos no decorrer do desenvolvimento do grupo, na tentativa de aprofundar e enriquecer o estudo sobre o conflito e o conhecimento sobre o desenvolvimento grupal. Com o fim de contribuir para clarificar quais os efeitos do conflito de tarefa e do conflito socioafectivo na

⁴² Como tivemos oportunidade de aludir noutra ponto da presente dissertação (cf. Ponto 3 do Capítulo I), a eficácia é por nós perspectivada como um constructo sociotécnico. Neste sentido, um grupo será eficaz quando for produtivo e rentável e, simultaneamente, se constituir como um espaço de satisfação das necessidades individuais. Avaliar a eficácia passa, desta forma, por ter em consideração quer critérios relacionados com o subsistema tarefa (e.g., desempenho grupal) quer critérios relativos ao subsistema socioafectivo (e.g., satisfação grupal).

eficácia grupal, foram analisados os efeitos directos e interactivos do conflito, da gestão de conflitos e do nível de desenvolvimento no desempenho grupal.

No segundo estudo, os objectivos centrais mantiveram-se, mas o campo de análise foi alargado. Assim, com o fim de aprofundar os conhecimentos relativos ao nosso segundo objectivo, para além das variáveis já consideradas no primeiro estudo, foram avaliados dois novos critérios de eficácia: a satisfação grupal e a percepção dos membros relativamente ao desempenho global da equipa.

A principal distinção entre os dois estudos prende-se, todavia, com o tipo de amostra que foi objecto da nossa análise. Reconhecendo que a natureza das tarefas executadas pelas equipas pode determinar a forma como os processos e as dinâmicas grupais influenciam a eficácia, procurámos contribuir para aprofundar os conhecimentos sobre o conflito, analisando a sua emergência e efeitos que produz em diferentes tipos de grupos⁴³. Desta forma, no primeiro estudo, a nossa análise recai sobre equipas de trabalho que executam tarefas de carácter rotineiro e de baixa complexidade – este tipo de tarefas caracteriza-se por uma reduzida variabilidade nos métodos e nos processos utilizados e por um elevado grau de previsibilidade dos resultados (O’Reilly, Williams & Barsade, 1998). Pelo contrário, no segundo estudo, são estudadas equipas de trabalho que desempenham tarefas não rotineiras e que exigem a resolução de problemas complexos em contextos de elevada incerteza.

2. Metodologia Geral dos Estudos Empíricos

Os estudos que integram a segunda parte da presente dissertação são de natureza não experimental (Alferes, 1997b). Com efeito, embora constitua nosso objectivo conhecer as relações que se estabelecem entre um conjunto de variáveis, não nos é possível manipulá-las

⁴³ Na linha de Jehn (1997b) e de Dreu e Weingart (2003a) consideramos que o grau de complexidade das tarefas é uma variável importante na determinação dos efeitos do conflito nos resultados grupais, sobretudo, no desempenho grupal. Assim, nas equipas que executam tarefas de carácter não rotineiro e de elevada complexidade, a emergência de diferentes alternativas para a resolução de problemas pode conduzir ao encontrar de soluções mais criativas e eficazes. Quando, pelo contrário, as actividades a empreender são standardizadas, o confronto de ideias pode ameaçar, mais do que beneficiar, a implementação dos procedimentos associados à realização das tarefas.

nem existe distribuição aleatória dos sujeitos pelos grupos considerados. Trata-se, na realidade, de um estudo realizado em contexto real, em empresas do sector privado, com equipas de trabalho já formadas, sendo, deste modo, os níveis a que se manifestam os atributos o critério para o estabelecimento de grupos diferenciados (Neale & Liebert, 1986).

Na presente investigação e tendo em atenção os objectivos traçados optámos por utilizar como método o inquérito⁴⁴. A investigação por inquérito é uma das estratégias de recolha de dados mais utilizada no contexto das Ciências Sociais e mais especificamente da Psicologia das Organizações (Austin, Scherbaum & Mahlman, 2002). Nas palavras de Rogelberg et al. (2002) “survey research is alive and well in industrial and organizational psychology” (p. 141). A utilização alargada deste método prende-se com as inúmeras vantagens que lhe estão associadas, entre as quais destacamos a possibilidade de recolher informação sobre uma variedade de comportamentos relativos quer ao presente quer ao passado dos inquiridos, bem como de obter um panorama relativamente completo do domínio a estudar. O recurso ao inquérito permite, igualmente, ter acesso a descrições de comportamentos que, por motivos de ordem prática e/ou deontológica, não são passíveis de observação por parte do investigador (Ghiglione & Matalon, 1978/1992).

Sendo, desta forma, o inquérito o método adoptado na presente investigação, utilizámos o questionário auto-administrado como técnica de recolha de informação. O questionário tem a vantagem, quando comparado com a entrevista, de gerar “*menor reactividade* por parte dos respondentes e uma menor interferência do investigador” (Alferes, 1997a, p.102). Paralelamente, a uniformidade na observação dos factos, conseguida por via da standardização da terminologia empregue e das instruções dadas aos indivíduos (Rosa, 1986), constitui também

⁴⁴ O inquérito pode ser definido como um modo relativamente sistemático e standardizado de obter informação sobre indivíduos, famílias ou entidades organizadas mais amplas, através do questionamento de amostras de indivíduos sistematicamente identificadas (Rossi, Wright, & Anderson, 1983). O inquérito pode ser de tipo descritivo, quando se centra na descrição de variáveis e na resposta a questões do tipo “quantos” ou “com que frequência” e se preocupa, em primeiro lugar, com a representatividade das amostras, ou de tipo analítico, o que adoptamos na presente investigação, e em que o objectivo é o de encontrar associações entre variáveis e respostas para as questões “porquê” e “o que é que varia com o quê” (Oppenheim, 1966/1992).

uma vantagem da investigação por questionário e uma razão adicional para a nossa opção metodológica.

Naturalmente, como todos os métodos de investigação existentes, o inquérito por questionário auto-administrado apresenta também desvantagens, como a impossibilidade de garantir que os inquiridos compreendem adequadamente as instruções, o sentido das questões e as modalidades de resposta apresentadas (Alferes, 1997a). Procurámos atenuar estes problemas através da escolha de um vocabulário simples e adequado à realidade organizacional, bem como com a realização de estudos preliminares que permitiram corrigir algumas ambiguidades.

No sentido de obter a máxima fiabilidade das respostas e dos resultados alcançados, em todos os contactos que estabelecemos com as empresas, num primeiro momento, e com os seus colaboradores, na fase da recolha dos dados, foram fornecidos, verbalmente e por escrito, todos os elementos susceptíveis de garantir a credibilidade da investigação e dos investigadores (identidade, ligações institucionais e natureza do projecto).

Gostaríamos de tecer algumas considerações relativamente ao nível de análise dos estudos que integram a presente investigação. Sendo o conflito intragrupal a temática central do presente trabalho e constituindo-se este como um fenómeno que acontece no âmbito grupal, o nosso nível de análise é o grupo e não o indivíduo. Como, no entanto, os dados foram recolhidos por via de questionários auto-administrados, aplicados aos membros das equipas de trabalho analisadas, houve a necessidade de subir de nível de análise, calculando-se, para tal, as pontuações médias obtidas pelos membros do grupo nos instrumentos de medida utilizados. Antes de se proceder à agregação dos resultados foi, contudo, necessário calcular um índice de acordo inter-juízes, com o fim de garantir que as pontuações médias obtidas são representativas das percepções individuais relativas à realidade grupal. Entre os vários índices de consistência e/ou acordo que é possível encontrar na literatura [entre os mais utilizados encontram-se, por exemplo, o coeficiente de correlação intraclass (ICC) e o índice de concordância inter-juízes (r_{wg}), proposto por James, Demaree e Wolf (1984, 1993)], optámos por utilizar o índice AD

(*Average Deviation Index*) [Burke & Dunlap, 2002; Burke, Finkelstein, & Dusing, 1999]. Como o próprio nome indica, este índice traduz-se na determinação da diferença absoluta entre cada resposta individual a um determinado item e a média ou mediana do grupo nesse item, sendo que o somatório destes desvios é dividido pelo número de sujeitos. Quando estamos perante uma escala composta por vários itens, o Índice AD da escala consiste no cálculo da média dos índices dos itens que a compõem. Quanto menor for o valor do índice, maior é o acordo existente entre os membros do grupo. A principal vantagem do Índice AD prende-se, em nossa opinião, com a existência de um valor de *corte* objectivo, a partir do qual não é assumido o acordo entre os juízes. Esse valor é calculado através da fórmula $c/6$, em que c é o número de respostas possíveis por item, sendo que quando $AD > c/6$ não existe confiança no facto dos resultados agregados traduzirem os fenómenos grupais em análise.

Como referimos anteriormente, a nossa investigação comporta dois estudos que, embora tenham subjacentes os mesmos objectivos centrais, foram realizados com amostras diferentes e em momentos temporais distintos. Acresce que, embora algumas variáveis examinadas sejam as mesmas nos dois estudos, no segundo estudo alargámos o campo de análise e integrámos variáveis que não tinham ainda sido estudadas. Deste modo, com o objectivo de permitir uma mais fácil compreensão e acompanhamento do percurso de investigação que efectuámos, a informação relativa aos instrumentos de medida utilizados, aos procedimentos adoptados na recolha dos dados e à caracterização da amostra, bem como a fundamentação relativa à escolha das técnicas estatísticas utilizadas, será fornecida aquando da apresentação de cada um dos estudos.

Para finalizar, importa referir que para o tratamento estatístico dos dados utilizámos os programas informáticos AMOS/Windows (versão 6.0) e SPSS/Windows (versão 14.0).

CAPÍTULO IV

Estudo 1: Conflitos, Desenvolvimento e Desempenho

1. Objectivos, Hipóteses e Variáveis Consideradas

Com o presente estudo é nossa intenção possibilitar uma melhor compreensão do conflito intragrupal e, simultaneamente, contribuir para enriquecer a abordagem desenvolvimental dos grupos. Nele procuramos investigar em que medida os diferentes níveis de existência grupal diferem no que diz respeito à emergência dos dois tipos de conflito (tarefa ou socioafectivo) e quanto às estratégias de abordagem utilizadas na sua gestão (integração, compromisso, acomodação, domínio e evitamento). Paralelamente, propomo-nos contribuir para clarificar os efeitos do conflito intragrupal no desempenho das equipas de trabalho, considerando o papel exercido, nessa relação, pelo nível de existência do grupo e pela forma como são geridas as situações conflituais.

O “nível de desenvolvimento”, o “conflito intragrupal”, as “estratégias de gestão de conflitos” e o “desempenho grupal” constituem, deste modo, as variáveis consideradas na presente investigação.

Para a prossecução dos objectivos referidos, bem como para a fundamentação das hipóteses de investigação formuladas, ancorámo-nos no Modelo Integrado de Desenvolvimento

Grupal de Miguez e Lourenço (2001). Como tivemos oportunidade de aprofundar noutro ponto da presente dissertação (cf. Ponto 2.5, Capítulo I), no modelo referido, o desenvolvimento de um grupo até à maturidade é visto como uma sucessão de quatro estádios que marcam um percurso que vai de uma maior dependência (face ao líder) até à percepção de interdependência, passando pela contradependência (*Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação e Realização*).

No primeiro momento de vida do grupo (*Estruturação*), porque a situação é nova e indefinida, o clima é marcado por uma certa ansiedade. Os membros procuram a sua inclusão no grupo e desenvolvem esforços para agradar ao líder e aos outros membros. Por ser sentido como uma ameaça ao equilíbrio e harmonia do grupo, o conflito tende a ser evitado.

No segundo estágio de desenvolvimento do grupo (*Reenquadramento*), os membros procuram libertar-se da dependência face ao líder e afirmar a sua individualidade. As diferenças de personalidade e de valores, bem como a presença de perspectivas distintas quanto aos objectivos da equipa e quanto à forma de os alcançar são fonte de tensão e de discórdia. Vive-se um clima de elevada intensidade conflitual em que os membros do grupo procuram impor-se face aos outros.

Desenvolvimento da confiança, envolvimento em relação ao grupo e incremento do desejo de cooperar marcam o terceiro estágio de desenvolvimento dos grupos (*Reestruturação*), centrado, sobretudo, no sistema tarefa. O grupo enceta estratégias mais maduras de negociação relativamente aos objectivos, papéis, estrutura, organização, procedimentos e divisão do trabalho. É esperado que as divergências sejam menos frequentes e intensas, sendo geridas, essencialmente, com recurso a estratégias integrativas.

No quarto estágio de desenvolvimento (*Realização*), o grupo canaliza a maior parte da sua energia para a realização das tarefas e para a prossecução dos objectivos partilhados. A percepção de interdependência entre os membros da equipa é clara e valorizada. Vive-se um clima de elevada confiança, envolvimento e cooperação. A comunicação é profunda e facilita a realização das actividades da equipa. A diversidade é vivida como uma mais valia do grupo,

razão pela qual a intensidade conflitual tenderá a ser baixa e a utilização de estratégias integrativas elevada.

Tendo em conta as assunções do modelo de desenvolvimento que adoptamos, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Existem diferenças significativas entre as fases de desenvolvimento quanto à emergência de conflitos grupais, sendo que é no estágio 1 que o grupo relata menor número de conflitos socioafectivos e de tarefa (*Hipótese 1a*), e no estágio 2 que o nível de ambos os tipos de conflito é maior (*Hipótese 1b*).

Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre as fases de desenvolvimento quanto à utilização das estratégias de gestão de conflitos: nos grupos em fases de maior desenvolvimento (estádio 3 e 4), a utilização de estratégias integrativas é mais frequente do que nos grupos em fases iniciais do seu desenvolvimento (estádio 1 e 2) [*Hipótese 2a*]; as estratégias de domínio são mais frequentes na fase 2 do que em qualquer outra fase (*Hipótese 2b*); a utilização de estratégias não confrontativas (evitamento e acomodação) é mais frequente nas primeiras etapas do desenvolvimento grupal (estádio 1 e estágio 2) do que nas etapas finais (estádio 3 e estágio 4) [*Hipótese 2c*].

Como já aludimos anteriormente, outro dos objectivos que norteou a presente investigação consistiu em compreender quais os efeitos do conflito intragrupal nos resultados das equipas de trabalho. A investigação das relações entre o conflito e a eficácia grupal tem-se constituído, nos últimos anos, como a preocupação central dos investigadores deste domínio. Embora tradicionalmente o conflito intragrupal tenha sido perspectivado como negativo para o desempenho das equipas de trabalho, a perspectiva teórica que actualmente domina a literatura, quer de cariz científico quer de pendor gestor, sublinha a funcionalidade da emergência de situações conflituais quando centradas em questões directamente relacionadas com as tarefas que estão a ser executadas – conflitos de tarefa. É nesta linha que se inserem autores como

Schweiger e Sandberg (1989) e também Turner e Pratkanis (1994) para quem o confronto de ideias permite maximizar o desempenho, por ser esperado que “duas cabeças pensem melhor que uma”. De modo semelhante, Jehn (1997b) considera que na presença de conflitos de tarefa a utilização das competências e dos conhecimentos individuais é maior, o que se traduz em ganhos significativos ao nível do desempenho. Contrariamente, é relativamente consensual no seio da literatura da especialidade que os conflitos que são motivados pela existência de diferenças de personalidade, de valores e de atitudes entre os membros do grupo – conflitos socioafectivos – se traduzem em decréscimos no desempenho, por desviarem a energia grupal da tarefa para a resolução de problemas interpessoais e reduzirem a qualidade das relações estabelecidas (Amason & Sapienza, 1997; Rentsch & Zelno, 2003; Simons & Peterson, 2000).

O impacto diferencial dos dois tipos de conflito nos resultados das equipas de trabalho tem encontrado, contudo, poucas evidências empíricas, sobretudo em estudos desenvolvidos fora do laboratório (De Dreu & Weingert, 2003b). Na realidade, poucos estudos apresentam resultados empíricos consonantes com a perspectiva teórica que considera como benéfico o conflito de tarefa, sendo que a maior parte das evidências empíricas apontam ou para a inexistência de uma relação significativa entre conflito de tarefa e desempenho (Jehn et al., 1997; Passos & Caetano, 2005) ou para a existência de uma relação significativa, mas negativa (DeChurch & Marks, 2001; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001; O'Reilly et al., 1998; Porter & Lilly, 1996).

Será o conflito intragrupal, independentemente da sua natureza, sempre negativo para as equipas de trabalho? Ou haverá condições em que tal fenómeno se poderá traduzir em resultados positivos para o grupo? É na resposta a estas questões que os investigadores se têm centrado nos últimos anos. Assim, as estratégias de gestão utilizadas pelos membros do grupo perante a emergência de situações conflituais (Alper et al., 2000; DeChurch & Marcks, 2001), o tipo de tarefa da equipa (Jehn, 1995), o clima (Medina et al., 2004) e a cultura (Nibler & Harris, 2003) constituem algumas das variáveis cuja influência na relação entre o conflito e os resultados das equipas de trabalho tem sido analisada.

No presente estudo, examinamos as estratégias de gestão de conflitos e o estágio de desenvolvimento grupal por constituírem, em nossa opinião, variáveis fundamentais, cujo estudo e análise poderá contribuir para clarificar as relações complexas entre o conflito intragrupal e o desempenho. Por considerarmos que as características das tarefas executadas pelos membros do grupo podem influenciar o impacto dos conflitos nos resultados grupais, neste primeiro estudo da nossa investigação centramos a nossa análise em equipas que desempenham tarefas de carácter rotineiro e de reduzida complexidade. No estudo que apresentamos no capítulo seguinte são, pelo contrário, analisadas equipas cujas tarefas são complexas e pouco estandardizadas.

Em conformidade com o que enunciámos anteriormente, no que diz respeito às relações directas entre o conflito intragrupal e o desempenho prevemos que:

Hipótese 3: O conflito socioafectivo e o conflito de tarefa têm um impacto negativo no desempenho grupal (Hipótese 3a e 3b respectivamente).

Relativamente à gestão de conflitos, os estudos que têm examinado a sua influência nos resultados das equipas de trabalho, apontam para a existência de associações positivas entre a utilização de estratégias integrativas e os níveis de eficácia alcançados pelas equipas de trabalho (De Dreu et al., 2004; Kuhn & Poole, 2000) e de relações negativas entre o recurso ao domínio e os resultados grupais (Fisher & Ury, 1981; Friedman, Tidd, Currall, & Tsai, 2000; Pneuman & Bruehl, 1982). Desta forma, quanto ao efeito directo da gestão de conflitos no desempenho prevemos que:

Hipótese 4: A utilização de estratégias integrativas tem um impacto positivo no desempenho das equipas de trabalho.

Hipótese 5: A utilização de estratégias de domínio tem um impacto negativo no desempenho das equipas de trabalho.

Embora existam algumas evidências que sustentam o impacto negativo da utilização de estratégias não confrontativas (acomodação e evitamento) nos resultados das equipas de trabalho (DeChurch & Marks, 2001) são poucos os estudos que analisam este tipo de abordagem. De modo semelhante, também as estratégias de compromisso têm recebido pouca

atenção por parte dos investigadores. Neste sentido, e com o fim de aprofundar o conhecimento sobre a influência destas formas de abordagem ao conflito nos resultados grupais, colocamos a seguinte questão exploratória:

De que forma a acomodação, o evitamento e o compromisso se relacionam com o desempenho grupal?

Para além de avaliarmos os efeitos directos no desempenho das estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos membros do grupo, constituiu, de igual modo, nosso objectivo perceber de que forma estas influenciam o impacto do conflito nos resultados das equipas de trabalho. Esperamos, deste modo, que a relação negativa entre o conflito intragrupal e o desempenho diminua de intensidade quando os membros do grupo recorrem a estratégias de abordagem ao conflito integrativas e aumente quando as estratégias utilizadas são de domínio. Desta forma, predizemos que:

Hipótese 6: A utilização de estratégias integrativas modera negativamente a relação entre o conflito grupal e o desempenho.

Hipótese 7: A utilização de estratégias de domínio modera positivamente a relação entre o conflito grupal e o desempenho.

Por último, é ainda uma finalidade do presente estudo avaliar o efeito moderador⁴⁵ do desenvolvimento grupal, na relação entre o conflito intragrupal e o desempenho. Tendo como base teórica as assunções do modelo de desenvolvimento grupal em que nos ancorámos, esperamos que nas fases de maior maturidade grupal, os conflitos sejam vividos de forma menos negativa e possam até contribuir para os bons resultados grupais. Com efeito, à medida que o grupo evolui, o clima de confiança e o nível de envolvimento aumentam, pelo que é esperado que as diferenças que surgem sejam vistas como uma mais valia e possam contribuir

⁴⁵ Cohen, Cohen, West, e Aiken (2003) distinguem três padrões de moderação/interacção entre dois preditores: a interacção *sinérgica* (*synergistic interaction*), na qual os dois preditores afectam o critério na mesma direcção, sendo que juntos produzem um efeito mais forte; a interacção *dissipadora* (*buffering interaction*) na qual os dois preditores têm efeitos diferentes no critério e à medida que o impacto de um preditor aumenta diminui o efeito do outro preditor; a interacção *antagónica* (*antagonistic interaction*) em que ambos os preditores afectam a variável critério na mesma direcção e a interacção afecta-a no sentido inverso. Assim, no presente estudo, prevemos que o padrão de interacção seja do tipo *sinérgico* no caso do domínio e do tipo *dissipador* quando a variável moderadora é a integração ou o desenvolvimento grupal.

positivamente para o desempenho grupal. Contrariamente, quando os conflitos ocorrem nos estádios iniciais, num momento em que a confiança entre os membros é ainda baixa, o seu impacto no desempenho tenderá a ser negativo.

Em conformidade com o que acabámos de enunciar, formulamos a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 8: O nível de desenvolvimento grupal modera negativamente a relação entre o conflito intragrupal e o desempenho.

Na Figura 8 representamos o modelo hipotético que pretendemos testar, no qual são analisados os efeitos directos e interactivos do conflito intragrupal, da gestão de conflitos e do desenvolvimento grupal, na predição do desempenho das equipas de trabalho.

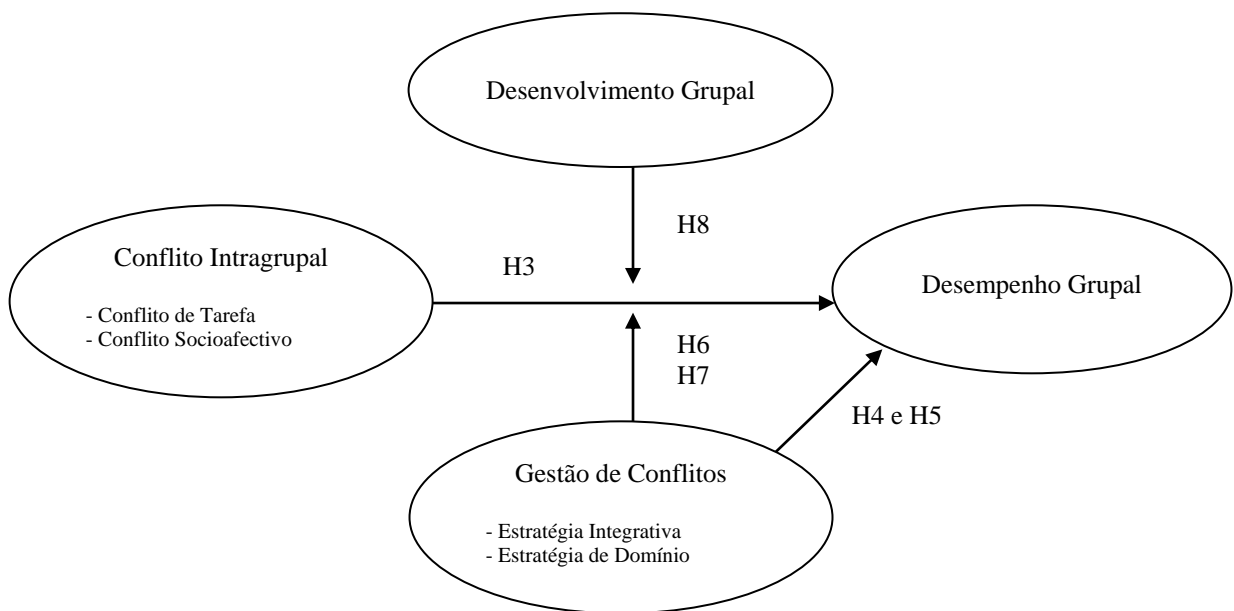


FIGURA 8. Modelo hipotético dos efeitos directos e indirectos do conflito intragrupal, da gestão de conflitos e do desenvolvimento grupal na predição do desempenho das equipas de trabalho

2. Procedimento e Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por equipas de produção⁴⁶ de organizações do sector industrial. A opção por este tipo de grupos baseou-se, em primeiro lugar, no facto de se enquadrarem na concepção de grupo de trabalho que adoptamos – um sistema social, constituído por indivíduos que interagem regularmente, de uma forma interdependente⁴⁷, tendo em vista o alcance de um alvo comum mobilizador. Em segundo lugar, a selecção deste tipo de grupos foi influenciada pelo facto de se tratarem de grupos “naturais” (por contraste com os laboratoriais), cujos membros interagem regularmente tendo em vista o alcance de um conjunto de objectivos e a satisfação de necessidades individuais, grupais e organizacionais. São grupos com um tempo e uma história, onde os acontecimentos e as interacções passadas influenciam as relações futuras. Em terceiro e último lugar, a escolha de equipas de produção prendeu-se, também, com o facto de ter sido prevista a possibilidade de, com este tipo de amostra, se conseguir obter, para além de avaliações perceptivas do desempenho grupal, medidas de natureza objectiva⁴⁸.

⁴⁶ De acordo com a classificação de Devine (2002), as equipas de produção são constituídas por empregados da linha da frente que trabalham de forma estandardizada e contínua no fabrico ou montagem de produtos tangíveis, utilizando na sua acção tecnologia relativamente sofisticada.

⁴⁷ As equipas de produção caracterizam-se por uma interdependência de tipo sequencial na execução das tarefas, uma vez que os membros do grupo têm diferentes funções e desempenham apenas parte da tarefa, numa ordem específica, previamente definida. Como os comportamentos individuais se orientam, fundamentalmente, para o alcance dos objectivos grupais e o desempenho resulta do somatório das actividades de todos os membros, sendo difícil distinguir as contribuições individuais, quer a interdependência de objectivos quer a de *feedback* são elevadas (Saavedra et al., 1993).

⁴⁸ Com efeito, as características das equipas de produção facilitam, à partida, a quantificação dos resultados grupais alcançados (nomeadamente, através do cálculo, por equipa, do volume de produção ou do número de unidades produzidas com defeito). Assim, nos primeiros contactos que estabelecemos com as empresas (e no próprio projecto de investigação) solicitámos o fornecimento de alguns indicadores utilizados na avaliação do desempenho/resultados das equipas. Cedo nos apercebemos, no entanto, que não seria possível trabalhar com este tipo de indicadores, por duas razões: por um lado, algumas das empresas participantes no presente estudo não dispunham de medidas de produtividade de nível grupal; por outro lado, as empresas que realizavam este tipo de quantificação utilizavam critérios muito diferentes e, consequentemente, de difícil comparação.

2.1. Procedimentos Adoptados no Contacto com as Organizações

A identificação das empresas a contactar para o presente estudo foi realizada através de pesquisas na Internet e da consulta da edição especial de 2004 da Revista Exame “As 500 Maiores & Melhores” empresas a actuar em Portugal. Com recurso a estas fontes de informação, construímos uma base de dados constituída por 259 empresas do sector industrial de várias regiões do país, tendo sido seleccionadas 122 empresas para o presente estudo⁴⁹.

O primeiro contacto foi estabelecido através do envio de uma carta de apresentação (Anexo A), onde, sumariamente, era explicada a finalidade do estudo a desenvolver e o tipo de colaboração pretendida, bem como o retorno que as empresas participantes poderiam obter com o investimento no estudo⁵⁰. Às empresas que nos contactavam após a recepção da carta era enviado um projecto de investigação (Anexo B)⁵¹ onde se descreviam mais pormenorizadamente os objectivos do estudo, a natureza da participação solicitada e as formas de recolha de informação a utilizar. Paralelamente ao envio do projecto de investigação, realizámos, quando solicitado pela empresa, reuniões com a direcção, tendo como objectivo explicitar melhor os contornos da investigação a realizar e, em alguns casos, planificar a recolha da informação.

⁴⁹ Das 122 empresas contactadas, 31% situam-se na região norte, 35% na região centro e 34% na região sul; os ramos de actividade mais representados são a metalomecânica e metalurgia de base (27%), a indústria farmacêutica (13%) e a agro-indústria (12.2%).

⁵⁰ A todas as empresas participantes era garantida a entrega, após conclusão do doutoramento, de um exemplar da dissertação desenvolvida. Disponibilizámo-nos, de igual forma, para devolver os resultados específicos de cada empresa, caso existisse interesse nesse sentido. Todas as empresas que aceitaram colaborar connosco manifestaram interesse na obtenção do relatório com o retorno dos resultados. O relatório era constituído por seis pontos: 1- Introdução; 2- Enquadramento teórico (onde era apresentada uma breve revisão dos principais conceitos teóricos utilizados, tendo em vista uma melhor compreensão dos resultados); 3- Amostra; 4- Resultados (ponto no qual se apresentavam os resultados obtidos pelas equipas participantes no estudo, nas várias escalas de avaliação); 5- Considerações finais (onde sublinhávamos o que, dos resultados, nos parecia mais interessante); 6- Bibliografia.

⁵¹ A elaboração do projecto de investigação teve como finalidade explicitar, num formato igual para todas as empresas, de uma forma detalhada, mas concisa, o que era o estudo, o que pretendíamos das empresas e o que nos comprometíamos a realizar. Por um lado, o projecto permitia que todas as empresas que mostrassem interesse no estudo tivessem as mesmas informações disponíveis no momento de tomar a decisão de formalizar ou não a sua participação. Por outro lado, e na medida em que as empresas contactadas estão distribuídas por todo o país, constituía também uma forma de evitar os custos associados à realização de reuniões de apresentação do estudo em todas as que demonstrassem interesse em participar. O projecto de investigação era constituído por cinco pontos: 1- Equipa de projecto; 2- Introdução e objectivos; 3- Amostra e participação das empresas; 4- Formas de recolha de informação e tempo previsto; 5- Direitos e obrigações da equipa de investigação.

Das empresas contactadas, 31 responderam à carta de apresentação, das quais 21 informaram que não se encontravam disponíveis para colaborar no estudo e 10 mostraram interesse em obter mais informações. A estas últimas empresas enviámos o projecto de investigação e, posteriormente, realizámos reuniões com a direcção de três delas. Depois de prestarmos todos os esclarecimentos necessários, 6 empresas aceitaram colaborar no estudo. Com o objectivo de alargar a nossa amostra, optámos por contactar telefonicamente todas as empresas que não tinham respondido à nossa primeira carta. Duas destas empresas aceitaram colaborar connosco. Desta forma, em termos percentuais, obtivemos uma taxa de participação de cerca de 7%⁵².

A constituição da amostra para o presente estudo, foi, como é possível depreender, um processo moroso (prolongou-se ao longo de sete meses) e difícil. Várias das empresas contactadas justificaram a sua indisponibilidade em colaborar na nossa investigação com o facto de estarem a participar ou terem participado, muito recentemente, em estudos de mestrado ou doutoramento de natureza semelhante (isto é, estudos que, tal como o nosso, requerem o preenchimento de questionários por vários colaboradores da empresa). Na realidade, o nosso tecido industrial é pequeno face ao crescente número de estudos que tem incidido sobre ele. Por outro lado, existe ainda bastante resistência por parte das empresas em colaborar em investigações, por não encontrarem mais-valias no investimento despendido ou, em alguns casos, por terem tido já experiências negativas com colaborações passadas (algumas empresas relataram ter participado em investigações sem nunca terem tido conhecimento dos seus resultados)⁵³. É, deste modo, cada vez mais importante efectuar o retorno dos resultados às empresas participantes nos estudos conduzidos, como forma de retribuir e de evidenciar os

⁵² Das empresas analisadas, 3 situam-se na região norte, 4 na região centro e 1 no sul do país; 6 são empresas de metalomecânica e metalurgia de base, 1 é de material eléctrico e 1 pertence à indústria farmacêutica.

⁵³ A este propósito, consideramos pertinente fazer referência a um estudo conduzido pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto sobre as ligações estabelecidas entre as universidades e as empresas (Teixeira & Costa, 2006). As investigadoras inquiriram 1530 empresas de todos os sectores de actividade (foram inicialmente contactadas 2852 empresas) e constataram que 61% das empresas referem não ter qualquer intenção de estabelecer futuros contactos com as universidades e 38% admite realizar contactos apenas se tal lhes for solicitado. Apenas 12 das empresas analisadas revelaram estar muito interessadas em estabelecer contactos futuros com instituições do ensino superior.

ganhos conjuntos associados ao estabelecimento de parcerias entre as universidades e as empresas.

Em nossa opinião, adicionalmente ao exposto, à elevada indisponibilidade revelada pelas empresas contactadas não é alheio o tema da nossa dissertação de doutoramento. Falar de conflitos em equipas de trabalho é, com efeito, falar de um assunto controverso, muitas vezes tabu, quase sempre visto como associado a aspectos negativos como baixa produtividade e degradação das relações entre os actores organizacionais. Quando a análise deste fenómeno é realizada por entidades externas à organização a resistência por parte da direcção, naturalmente, aumenta, mesmo quando a confidencialidade é garantida e é deixado claro que o objectivo do estudo não consiste em avaliar aquela empresa em particular.

Em cada empresa que aceitou colaborar na presente investigação, a selecção das equipas foi realizada numa fase anterior à recolha dos dados, em conversa telefónica ou em reunião com um membro da organização detentor de um grau elevado de conhecimento da estrutura e do funcionamento organizacionais (geralmente o Director de Recursos Humanos). As equipas eram seleccionadas com base nos seguintes critérios: existência de pelo menos três elementos (1) que se reconhecem e são reconhecidos como equipa (2) e interagem regularmente, de uma forma interdependente, tendo em vista a prossecução de um alvo comum (3). Participaram, em média, 8 equipas em cada organização.

2.2. Procedimentos Adoptados na Recolha de Informação

A recolha de dados nas 8 organizações participantes foi por nós efectuada no período que mediou entre Dezembro de 2004 e Abril de 2005⁵⁴.

Em cada empresa havia dois tipos de informação a recolher: os questionários destinados aos membros das equipas e os questionários dos líderes⁵⁵. Os membros das equipas eram questionados acerca da intensidade e frequência dos conflitos vividos no grupo, das estratégias

⁵⁴ À excepção de uma organização onde tivemos a colaboração da Dra. Sónia Oliveira.

⁵⁵ Às primeiras empresas que participaram na investigação eram também solicitados indicadores objectivos do desempenho das equipas.

utilizadas na sua gestão e do nível de desenvolvimento grupal; aos líderes era solicitado que avaliassem o desempenho da equipa.

A aplicação dos questionários aos membros das equipas participantes no estudo foi efectuada nas instalações da empresa, numa sala determinada para o efeito, durante o horário de trabalho. Os membros das equipas deslocavam-se em grupos previamente definidos pela direcção que incluíam elementos de diferentes equipas, de modo a que nenhuma linha de produção parasse por motivos relacionados com a investigação. Eram acolhidos por nós, sendo-lhes entregue o questionário e transmitidas as informações verbais necessárias para garantir a fiabilidade dos resultados (objectivos, natureza do estudo, reforço da confidencialidade e anonimato das respostas, referência ao facto de as respostas serem tratadas ao nível grupal, apelo à sinceridade, instruções relativas ao preenchimento correcto dos questionários e agradecimento pela colaboração prestada). Cada sessão de aplicação teve uma duração média de 25 minutos. Os líderes respondiam no mesmo momento que os restantes elementos das equipas sendo-lhes, no entanto, facultadas informações adicionais relativas ao seu questionário (que era, como já referimos, diferente do questionário dos membros) cujo preenchimento demorava, em média, 5 minutos.

Questões directamente relacionadas quer com o funcionamento de algumas das organizações pertencentes à amostra quer com a especificidade das funções desempenhadas pelos inquiridos, inviabilizaram, nalguns casos, a utilização da estratégia de administração dos questionários anteriormente descrita. Procurámos então delinear, com a direcção das respectivas empresas, uma forma de recolha de dados alternativa, que assegurasse a máxima validade e fiabilidade dos resultados, sem interferir com o funcionamento e a dinâmica organizacionais. A estratégia implementada nestas organizações consistiu, então, na entrega dos questionários em envelopes individuais, devidamente carimbados com o símbolo da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, aos líderes das equipas a quem eram dadas todas as instruções e explicações capazes de maximizar a fiabilidade dos resultados e com quem era acordada a data para a recolha dos dados. Posteriormente, os líderes entregavam os envelopes aos elementos da sua equipa de trabalho e transmitiam as informações que lhes

tinham sido facultadas (todos os questionários tinham, não obstante, as instruções necessárias ao seu correcto preenchimento, para além de uma breve introdução sobre o estudo e uma referência ao carácter confidencial dos resultados). Depois de preenchido, o questionário voltava a ser colocado no mesmo envelope e devolvido ao líder da equipa. A todos os líderes foi sublinhada a importância dos envelopes lhes serem devolvidos devidamente fechados⁵⁶.

2.3. Caracterização da Amostra

A amostra de partida é constituída por 68 equipas de produção. Foram entregues 437 questionários aos membros das equipas de trabalho seleccionadas para o presente estudo, dos quais 415 foram devolvidos, tendo sido 33 (7.95%) eliminados por conterem um número de itens não respondido igual ou superior a 10% em cada uma das escalas constantes no questionário (Bryman & Cramer, 2004). Após estes procedimentos iniciais a amostra ficou com um total de 382 participantes, membros de 64 equipas de trabalho⁵⁷, constituídas por uma média de 8 elementos cada ($DP = 4.26$). Em todas as equipas da amostra final, pelo menos 60% dos seus membros devolveram questionários válidos (a percentagem média de questionários válidos por equipa é de 78%). No que diz respeito aos líderes, dos 68 questionários entregues, todos foram devolvidos e considerados válidos. No Anexo C é apresentado um quadro com a caracterização das equipas em função do número de membros e da percentagem de questionários considerados válidos.

⁵⁶ Procurámos, sempre que possível, persuadir as empresas participantes na presente investigação para a implementação da recolha de dados presencial por três razões fundamentais: a possibilidade de acompanhar os sujeitos ao longo do processo de preenchimento dos questionários permite o esclarecimento de eventuais dúvidas ou questões; a confidencialidade dos resultados é totalmente assegurada e a probabilidade dos sujeitos responderem de acordo com aquilo que pensam ou sentem é mais elevada; a “taxa de mortalidade” diminui, uma vez que os questionários são respondidos no momento em que são entregues, na presença do investigador. Apenas a percepção da impossibilidade de algumas organizações para corresponderem à nossa solicitação e para o fazerem de modo adequado nos conduziu à segunda estratégia de obtenção dos dados que é, muito embora, utilizada com frequência nos estudos conduzidos com equipas em contexto organizacional (e.g., Amason & Sapienza, 1997; De Dreu, 2002; De Dreu & West, 2001; De Dreu & Van Vianen, 2001; O'Reilly et al., 1998; Rahim & Psenick, 2004; West & Anderson, 1996).

⁵⁷ Das 68 equipas inquiridas, o número de questionários devolvidos e/ou válidos foi inferior a 50% em três. Por esse motivo, optámos por não as incluir na amostra final. De igual modo, não foi incluída na amostra uma equipa em que todos os elementos, à excepção do líder, devolveram questionários em branco.

Na medida em que, em algumas empresas, houve a necessidade de recorrer à aplicação não presencial dos questionários, optámos por não solicitar aos sujeitos informações demográficas como forma adicional de garantir a confidencialidade e o anonimato das suas respostas.

3. Instrumentos de Medida

A análise das variáveis consideradas para o presente estudo exigiu a construção de dois instrumentos de avaliação – Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI) e Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – e a adaptação de um terceiro – Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-II) [Rahim, 1983]. Para além destes, foi ainda utilizado o instrumento “Percepção de Desenvolvimento da Equipa” (PDE) desenvolvido por Miguez e Lourenço (2001).

Neste capítulo apresentamos cada um dos instrumentos de medida utilizados, o seu processo de construção/adaptação e os estudos efectuados ao nível das suas qualidades psicométricas.

3.1. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI)

3.1.1. Processo de Construção e Avaliação da Validade de Conteúdo

Antes de iniciarmos o processo de construção de uma escala de medição do conflito intragrupal, procurámos, na literatura da especialidade, instrumentos de avaliação já desenvolvidos com esse objectivo. Com efeito, consideramos que a utilização de instrumentos já construídos por outros autores deve ser uma opção a privilegiar pelos investigadores na medida em que proporciona não, somente, “o concentrar de esforços que poderá conduzir a uma melhoria significativa da qualidade de versões futuras dos questionários, mas também a possibilidade de comparação directa dos resultados obtidos em diferentes amostras, facilitando a acumulação de conhecimentos” (Moreira, 2004, p. 227).

A escala mais referida e utilizada pela maioria dos estudos desenvolvidos neste domínio é a *Intragroup Conflict Scale* (ICS) construída por Jehn (1994). Na sua versão original, a ICS é constituída por 8 itens que avaliam, em escalas de *Lickert* de 5 pontos (1 = *none* e 5 = *a lot*), a frequência com que ocorrem no grupo as duas dimensões do conflito intragrupal: 4 itens avaliam o conflito de tarefa e 4 itens avaliam o conflito socioafectivo⁵⁸.

Ao longo dos anos, a ICS tem sido utilizada de uma forma inconsistente na literatura, com vários investigadores, incluindo a própria autora, a alterarem a formulação dos itens e a acrescentarem ou retirarem itens da versão original, sem justificarem adequadamente as suas opções. Assim, em 1995, Jehn utiliza a versão com oito itens introduzindo, contudo, algumas alterações na sua estrutura semântica/linguística e, em 1999, Jehn et al. acrescentam mais um item à dimensão conflito de tarefa. No mesmo ano, Janssen et al. utilizam uma versão da ICS constituída por 11 itens e, em 2000, Simons e Peterson utilizam a versão original, mas introduzem várias modificações na formulação dos itens. Pearson, Ensley e Amason publicam, em 2002, um estudo sobre as qualidades psicométricas da ICS, no qual comparam quatro versões da escala constituídas por um diferente número de itens, num conjunto de seis amostras distintas, e concluem que a versão composta por seis itens (cada uma das dimensões do conflito intragrupal é avaliada por 3 itens) é a que possui melhores índices de adequação. Em 2004, Passos e Caetano adaptam esta versão à língua portuguesa, mas em 2005 utilizam a versão constituída por nove itens e alteram a escala de resposta (1= *discordo completamente*; 7= *concordo completamente*).

A nossa opção de não utilizar a ICS no presente estudo e de construir uma nova escala de avaliação do conflito intragrupal, foi orientada, essencialmente, por dois motivos. Em primeiro lugar, apesar da ICS ser amplamente utilizada na literatura da especialidade existe,

⁵⁸ A versão da *Intragroup Conflict Scale* composta por 8 itens é a primeira versão publicada desta escala. No entanto, é em 1992 que Jehn a utiliza pela primeira vez, na sua dissertação de doutoramento, numa versão constituída por 4 itens: 2 itens avaliam a dimensão afectiva do conflito intragrupal – “how much emotinal tension is there in your work group?” e “how much friction is there in your work group?” - e dois itens medem a dimensão tarefa – “to what extent are there differences of opinions in your work group?” e “how often do people in your work group disagree about opinions regarding the work being done?”.

como já aludimos anteriormente, pouca consistência entre os autores quer quanto ao número de itens a utilizar quer quanto à sua formulação.

Em segundo lugar, consideramos que os itens desta escala, nas suas várias versões, são pouco discriminativos e demasiado gerais, não capturando, adequadamente, a amplitude dos conceitos medidos. O conflito de tarefa, por exemplo, é avaliado sobretudo com base na existência de diferentes ideias entre os membros do grupo, sem ser especificada a fonte dessas divergências de opinião⁵⁹. Ora a emergência de ideias diferentes num grupo pode ser motivada quer por aspectos directamente relacionados com as tarefas que estão a ser executadas quer por aspectos de âmbito mais pessoal, como preferências políticas, atitudes ou valores. Já o conflito socioafectivo é medido em função da existência de tensão e fricção entre os membros do grupo⁶⁰, o que nos conduz à suposição de que emoções como a tensão, o medo ou a frustração são específicas da dimensão afectiva das situações conflituais. Contudo, o conflito intragrupal, quer seja centrado no sistema tarefa ou no sistema socioafectivo, caracteriza-se, exactamente, pela existência de alguma tensão entre os membros do grupo; a inexistência de intensidade emocional remete-nos para uma situação de desacordo e não de conflito. Com efeito, mesmo quando o conflito é centrado nas tarefas, e utilizando as palavras da própria autora, “the situation has also reached a certain intensity – it is not just a *disagreement* of viewpoints, but is worthy of *argument* (Jehn, 1997b, p. 88).

A construção da nossa escala do conflito intragrupal foi orientada por uma extensa revisão da literatura (cf. Capítulo II) que permitiu operacionalizar os conceitos de conflito de tarefa (situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas relacionadas com o desempenho da tarefa) e de conflito socioafectivo (situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade, de

⁵⁹ Dos 4 itens da versão original desta escala, três não especificam a fonte das diferenças de opinião - “How much disagreement was there among the members of the group?”, “How many disagreements over different ideas were there?”, “How many differences of opinion were there within the group?”.

⁶⁰ Três dos itens da versão original da ICS que avaliam o conflito afectivo fazem referência a estados emocionais: “How much friction is there among members in your work group?”, “How much tension is there among members in your work group?”, “How much emotional conflict is there among members in your work group?”.

valores e de atitudes perante a vida). Tivemos, de igual forma, como referência, para além da escala desenvolvida por Jehn (1994)⁶¹, a que já nos referimos anteriormente, a escala do conflito socioafectivo desenvolvida por De Dreu e Van Vianen (2001)⁶².

No desenvolvimento dos itens e na definição das categorias de resposta foram tidas em consideração as indicações de diversos autores (Friedman & Amoo, 1999; Hill & Hill, 2000; Moreira, 2004). Os itens foram construídos sob a forma de afirmações e foi utilizada terminologia simples e pouco elaborada de modo a permitir uma fácil compreensão por parte da população alvo do nosso estudo. Tendo em consideração que pretendíamos que os respondentes caracterizassem o grupo no que concerne à ocorrência dos dois tipos de conflito, optámos por uma escala de *Lickert* de sete pontos onde a expressão nuclear é “acontece” (1 – *nunca acontece*; 2 – *acontece muito pouco*; 3 – *acontece pouco*; 4 – *acontece algumas vezes*; 5 – *acontece bastantes vezes*; 6 – *acontece muitas vezes*; 7 – *acontece sempre*)⁶³. Construímos 9 itens, dos quais 4 avaliam aspectos referentes ao domínio socioafectivo do conflito intragrupal e 5 dizem respeito ao domínio tarefa.

Seguindo as recomendações de Bryman e Cramer (2004), o processo de avaliação da validade de conteúdo foi iniciado submetendo a primeira versão da escala a um painel de investigadores, para uma apreciação crítica da terminologia utilizada na construção dos itens e do seu grau de adequação aos constructos teóricos que pretendem medir. Os investigadores

⁶¹ Embora, pelos motivos a que já aludimos, os itens da ICS apresentem algumas limitações, optámos por utilizá-los como referência na construção dos itens que compõem a nossa escala do conflito intragrupal, pelo facto de o conteúdo de alguns destes itens ir ao encontro das definições de conflito de tarefa e de conflito socioafectivo que adoptamos.

⁶² De Dreu e Van Vianen (2001) desenvolveram uma escala de avaliação do conflito afectivo onde solicitam aos participantes que avaliem a frequência e o grau de intensidade gerados por situações de frustração emergentes na sua equipa, causadas (1) pelo estilo interpessoal dos membros do grupo, (2) pelas suas atitudes e preferências políticas, (3) pelas normas e valores individuais, (4) pela personalidade e (5) pelo sentido de humor individual.

⁶³ Uma *rating scale* deve ter um número suficiente de opções de resposta que permita obter o máximo de informação, existindo evidência de que quanto mais opções forem usadas maior será a fiabilidade da escala (Churchill & Peter, 1984). Não devem, muito embora, ser utilizadas mais opções de resposta do que aquelas que podem ser compreendidas e utilizadas pelos inquiridos uma vez que isso resultará num aumento da variabilidade mas num decréscimo da precisão. De acordo com Friedman e Friedman (1986), de um modo geral, escalas que contenham entre 5 e 11 pontos são as mais adequadas. No nosso caso, optámos pela utilização de 7 opções de resposta quer na escala de avaliação do conflito intragrupal quer na escala de avaliação das estratégias de gestão de conflitos, por considerarmos ser um número adequado ao nível de habilitações académicas da nossa amostra e suficiente para obtermos a informação pretendida.

consideraram os itens do questionário claros e adequados ao seu objectivo, mas sugeriram que se introduzisse, paralelamente à escala de avaliação da frequência conflitual, uma escala para medir o grau de tensão gerado pelas situações conflituais apresentadas. Com efeito, sendo a existência de tensão entre os membros de um grupo condição necessária para a emergência de um conflito, a inclusão de uma escala de medição do grau de tensão no instrumento de avaliação do conflito intragrupal aumentaria a sua representatividade, constituindo-se como uma medida fundamental para assegurar a sua validade de conteúdo. Em consonância com a sugestão dada, cada item passou a ser avaliado também em função da tensão conflitual causada pelo fenómeno em estudo numa escala de tipo Lickert de 7 pontos (1 – *nenhuma tensão*; 7 – *muita tensão*)⁶⁴. A EACI passou, assim, a ser constituída por duas escalas: a EACI-F (onde se solicita aos respondentes que avaliem as situações apresentadas em função da frequência com que ocorrem) e a EACI-T (na qual é avaliado o grau de tensão que as situações apresentadas geram no grupo).

A etapa seguinte na avaliação da validade de conteúdo consistiu na condução de um estudo piloto com 10 grupos de estudantes universitários (N= 40) que trabalharam juntos, durante um semestre, num pequeno trabalho de investigação de que resultou a elaboração de um poster⁶⁵. Este estudo teve como objectivo avaliar a compreensibilidade dos itens e das escalas de resposta utilizadas. Os inquiridos responderam ao questionário após uma breve apresentação do estudo, tendo-lhes sido solicitado que anotassem as dúvidas sentidas durante o seu preenchimento. Após a aplicação dos questionários, realizámos uma reflexão falada sobre a escala. Todas as questões foram adequadamente compreendidas e os sujeitos referiram conseguir discriminar entre as duas escalas de avaliação – frequência e intensidade.

A versão da EACI resultante dos estudos de análise da sua validade de conteúdo encontra-se no Anexo D (pp. 19-21).

⁶⁴ Este procedimento fora já anteriormente adoptado por De Dreu e Van Vianen (2001).

⁶⁵ Os sujeitos eram alunos da cadeira de Psicologia Social, do 2º ano do curso de Psicologia da Universidade do Algarve.

3.1.2. Validade de Constructo e Fiabilidade

Como referimos anteriormente, a EACI é constituída por duas escalas – a EACI-F e a EACI-T. Nos pontos seguintes apresentamos as análises à validade de constructo e à fiabilidade conduzidas para cada uma destas escalas.

3.1.2.1 EACI – F

A avaliação da validade de constructo foi efectuada por meio da *análise factorial*. Esta é uma técnica estatística que procura avaliar as correlações existentes entre um conjunto de variáveis observadas, permitindo simplificar os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana & Gageiro, 2005). As variáveis que se encontram correlacionadas são combinadas em *factores* que reflectem processos subjacentes, os quais traduzem o que existe de comum entre as variáveis (Tabachnick & Fidell, 2001).

Por se tratar de uma escala por nós construída para o presente estudo e, consequentemente, sem qualquer historial de utilizações anteriores, foi conduzida uma análise factorial exploratória.

De forma a garantir a estabilidade da solução emergente da análise factorial noutras amostras, é fundamental que a amostra utilizada seja suficientemente grande, sendo, de um modo geral, sugerido como condição mínima de utilização desta técnica a existência de pelo menos 5 sujeitos por item avaliado, e não menos de 100 indivíduos por análise (Bryman & Cramer, 2001; Comrey, 1978; Gorsuch, 1983). A esta escala responderam 382 sujeitos⁶⁶ (rácio de 42.4/1), cumprindo-se, desta forma, os requisitos necessários para a realização da análise factorial.

Antes de iniciarmos os estudos factoriais, procurámos avaliar a tendência das respostas dadas pelos respondentes em cada item da escala através da análise de algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequências por opção de resposta). Foi possível observar que as respostas dos sujeitos se distribuíram pelas sete opções de resposta em

⁶⁶ Previamente à realização da análise factorial foram analisados os *missing values*, tendo sido identificados 5, os quais foram substituídos pela média do respectivo item.

cada um dos itens que compõem a EACI-F, sendo a percentagem de respostas dadas numa única opção inferior a 30% em todos os itens⁶⁷. Estes dados apontam para a existência de uma adequada variabilidade global das respostas dadas pelos sujeitos e de um adequado poder discriminativo dos itens construídos. A análise das medidas de tendência central e de dispersão apontam para a não existência, no conjunto dos 9 itens, de médias com valores próximos dos extremos da escala, variando os desvio-padrão entre 1.27 e 1.51.

Em seguida, procurámos garantir a viabilidade de utilização da análise factorial através da análise dos indicadores fornecidos pelo teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*)⁶⁸ e pelo teste de esfericidade de Bartlett⁶⁹ e também pela análise da matriz de anti-imagem⁷⁰. O valor de KMO é de 0.90 o que nos remete para uma amostra bastante adequada e o teste de Bartlett revela-nos que a matriz de correlação das 9 variáveis se distingue da matriz de identidade, indicando intercorrelações entre as variáveis, tomadas no seu conjunto, significativamente diferentes de zero [$\chi^2(36) = 1442.32, p < .001$]. Estes indicadores permitem a prossecução da análise factorial e sugerem a sua boa adequação aos dados observados. Por outro lado, a matriz anti-imagem aponta para a não exclusão de variáveis (itens da escala) e possibilita

⁶⁷ Matos, Barbosa e Costa (2000) referem o valor de 50% de respostas numa das alternativas como o valor de referência a partir do qual se equaciona o poder discriminativo do item.

⁶⁸ O KMO, que varia entre 0 e 1, é um indicador estatístico que permite aferir a qualidade das correlações existentes entre as variáveis, através da comparação entre as correlações simples e as correlações parciais observadas. Valores de KMO próximos de 0 indicam que a análise factorial não deve ser prosseguida pois a correlação entre as variáveis observadas é fraca. De acordo com Pestana e Gageiro (2005), Kaiser adjectiva valores de KMO inferiores a .5 como inaceitáveis, entre .5 e .6 como maus, entre .6 e .7 como razoáveis, entre .7 e .8 como médios, acima de .8 como bons e, por último, valores acima de .9 são considerados muitos bons para o desenvolvimento de uma análise factorial na amostra em estudo.

⁶⁹ De acordo com os autores supracitados, à semelhança do KMO, o teste de esfericidade de Bartlett permite aferir a adequação da técnica da análise factorial à amostra em estudo através da avaliação da qualidade das correlações entre as variáveis. Esta estatística testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz da identidade, cujo determinante é igual a 1 (Pestana & Gageiro, 2005).

⁷⁰ A matriz anti-imagem contém na sua diagonal principal as medidas de adequação amostral (MSA – *Measure of Sampling Adequacy*) para cada variável. Valores na diagonal principal inferiores a 0.5 indicam que a variável em causa não se ajusta à estrutura definida pelas outras variáveis, pelo que a sua eliminação da análise factorial deve ser ponderada (Field, 2000; Maroco, 2003). Por outro lado, para que esta técnica possa ser efectuada, os valores fora da diagonal, que representam o simétrico da matriz de correlações, deverão ser pequenos (Pestana & Gageiro, 2005).

a aplicação do modelo das componentes principais⁷¹, dado que os valores na diagonal principal variam entre .872 e .934 e todos os valores fora desta diagonal são pequenos (o valor máximo em valor absoluto é de .355).

O conjunto dos nove itens da EACI-F foi, então, submetido a uma análise factorial em componentes principais, com rotação ortogonal (*varimax*) e extracção livre de factores. A solução emergente apontou para a retenção de 2 factores⁷² que explicam 63% da variância total (Quadro 8).

QUADRO 8
EACI – F: Saturações factoriais (*S*) e comunalidades (*h*²)

Item	<i>S</i>		<i>h</i> ²
	Factor 1	Factor 2	
5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.	.832	.084	.699
6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.	.765	.330	.694
2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.	.705	.368	.633
7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objectivos da equipa.	.698	.227	.538
8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.	.626	.464	.607
4. Manifestação de diferenças entre os membros do grupo relativamente a valores e atitudes perante a vida.	.133	.813	.679
3. Divergências entre os membros do grupo associadas a diferenças de personalidade.	.302	.781	.700
1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros do grupo.	.246	.756	.632
9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.	.414	.584	.513

⁷¹ O método de análise em componentes principais é um dos métodos de estimação mais usados pela análise factorial. Trata-se de um procedimento estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas iniciais, correlacionadas entre si, em subconjuntos, relativamente independentes, que se designam por componentes principais. As componentes principais resultam de combinações lineares das variáveis iniciais e o seu cálculo efectua-se por ordem decrescente de importância, isto é, a primeira explica a máxima variância nos dados, a segunda a máxima variância ainda não explicada pela primeira e assim sucessivamente (Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick & Fidell, 2000).

⁷² A escolha do número de factores a considerar, nos vários instrumentos desenvolvidos ou adaptados para os estudos apresentados na segunda parte da presente dissertação, foi realizada tendo como base o critério de Kaiser e o teste *scree* de Cattell, sendo que ambos os métodos se baseiam na análise dos valores próprios. Assim, Kaiser (1960) estabelece o valor de 1 como limiar acima do qual os valores próprios correspondem a factores relevantes. Por seu lado, Cattell (1966) considera que a decisão quanto ao número de factores a extrair deve ser baseada na representação gráfica dos valores próprios: o ponto em que este gráfico (*screeplot*) faz um “cotovelo”, após o qual se torna praticamente numa recta, muito próxima da horizontal, corresponde ao número de factores a reter. Ambos os critérios apontaram para a retenção de dois factores.

O primeiro factor, que integra os cinco itens construídos com o fim de medir a dimensão tarefa do conflito intragrupal, explica, após a rotação varimax, 33% da variância total e tem um valor próprio de 2.99. O segundo factor é constituído por quatro itens construídos para avaliar o conflito socioafectivo, tem um valor próprio de 2.70 e explica 30% da variabilidade. Todos os itens saturam no factor correspondente acima de .50⁷³ e a percentagem de variância das variáveis explicada pelos factores extraídos (comunalidades) é superior a 50% para todas as variáveis.

A consistência interna da EACI-F foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Pela análise do Quadro 9 (valores de *alpha* e correlações item/dimensão) é possível constatar que os factores retidos apresentam bons níveis de consistência interna⁷⁴, na medida em que os valores de *alpha* se situam bastante acima do valor de referência de .70 (Nunally, 1978) e que todos os itens se correlacionam moderadamente com a dimensão respectiva, à excepção do item 6 cuja correlação com o factor é elevada⁷⁵.

⁷³ Nas análises factoriais que conduzimos utilizámos como critério para a retenção de itens a presença de saturações superiores, em valor absoluto, a .50 (Moreira, 2004; Pestana & Gageiro, 2005).

⁷⁴ Como critério de referência é, geralmente, utilizado o valor de .70 (Nunally, 1978), embora existam autores que sugerem como aceitáveis valores acima de .60 (e.g. Ogbonna & Harris, 2000; Peterson, 1994; Slater, 1995).

⁷⁵ Bryman e Cramer (2001) sugerem os critérios propostos por Cohen e Holliday (1982) para a avaliação dos coeficientes de correlação, segundo os quais se considera muito baixa uma correlação inferior a .19, baixa entre .20 e .39, entre .40 e .69 moderada, elevada entre .70 e .89 e muito elevada uma correlação acima de .90.

QUADRO 9
EACI – F: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
Tarefa			
<i>Itens</i>			
2	.683	.805	
5	.632	.820	.845
6	.714	.798	
7	.585	.831	
8	.651	.814	
Socioafectiva			
<i>Itens</i>			
1	.608	.754	
3	.680	.716	.801
4	.619	.748	
9	.550	.781	

3.1.2.1 EACI – T

À semelhança do procedimento adoptado com a EACI-F, na avaliação da validade de constructo da EACI-T foi utilizada como técnica estatística a *análise factorial*. Mais uma vez, a administração desta escala a 382 membros⁷⁶ de equipas de produção de diferentes organizações industriais garantiu as condições mínimas de utilização desta técnica.

Avaliámos, seguidamente, a tendência das respostas dadas pelos sujeitos, procedendo à análise, item a item, da média, do desvio-padrão, do mínimo e do máximo, bem como das frequências por opção de resposta. Foi possível constatar que as respostas aos itens se distribuem pelas sete opções disponíveis, o que, associado ao facto de nenhuma opção apresentar uma frequência de resposta superior a 30%, indicia uma boa variabilidade nas respostas dadas pelos inquiridos. A análise das medidas de tendência central e de dispersão apontam para a não existência, no conjunto dos 9 itens, de médias com valores próximos dos extremos da escala, variando o desvio-padrão entre 1.44 e 1.55.

A aplicação do modelo factorial exige a presença de correlação entre as variáveis. O KMO de 0.91 indica que existe uma excelente correlação entre as variáveis e o valor do teste de Bartlett revela que a matriz de intercorrelações é significativamente diferente de uma matriz de identidade [$\chi^2(36) = 1625.66, p < .001$]. Ambos os indicadores apontam, desta forma, para a

⁷⁶ Foram identificados 7 *missing values* que foram substituídos pela média do respectivo item.

adequação da análise factorial aos dados obtidos. Por último, a matriz anti-imagem não sugere a exclusão de itens, na medida em que os valores na diagonal principal variam entre .895 e .941 e todos os valores fora da diagonal são baixos (o valor máximo em termos absolutos é de .286).

Reunidas as condições que asseguram a viabilidade de utilização da análise factorial, submetemos, então, o conjunto dos nove itens que compõem a EACI-T a uma análise factorial exploratória, com rotação ortogonal (*varimax*) e extracção livre de factores que conduziu à emergência de dois factores, responsáveis por 66% da variabilidade total (Quadro 10). O primeiro factor integra os itens construídos para medir o conflito de tarefa, explica, após rotação *varimax*, 36% da variância e tem um valor próprio de 3.240. O segundo factor, que é responsável por 30% da variabilidade total e tem um valor próprio de 2.711, é composto pelos quatro itens que medem a dimensão afectiva do conflito intragrupal. Todos os itens têm comunalidades acima de .60 (à excepção do item 9) e pesos factoriais superiores a .50.

QUADRO 10
EACI – T: Saturações factoriais (*S*) e comunalidades (h^2)

Item	<i>S</i>		h^2
	Factor 1	Factor 2	
5. Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado.	.836	.205	.741
6. Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas.	.783	.308	.708
7. Ideias diferentes relativamente às regras e aos objectivos da equipa.	.737	.264	.614
2. Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade.	.732	.355	.662
8. Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas.	.716	.323	.617
1. Manifestação de divergências pessoais entre os membros do grupo.	.224	.802	.694
3. Divergências entre os membros do grupo associadas a diferenças de personalidade.	.279	.782	.690
4. Manifestação de diferenças entre os membros do grupo relativamente a valores e atitudes perante a vida.	.288	.747	.641
9. Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros.	.352	.679	.584

A avaliação da fiabilidade da EACI-T aponta para resultados bastante satisfatórios. Com efeito, como é possível constatar pela análise do Quadro 11, os indicadores da consistência interna são adequados, na medida em que se encontram acima do valor limite de .70 (Nunally,

1978). Por outro lado, todos os itens se encontram correlacionados com a respectiva dimensão de forma moderada (itens 1, 3, 4, 7, 8 e 9) ou elevada (itens 2, 5 e 6).

QUADRO 11
EACI – T: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
Tarefa			.874
<i>Itens</i>			
2	.709	.846	
5	.742	.837	
6	.738	.838	
7	.652	.858	
8	.673	.854	
Socioafectiva			.821
<i>Itens</i>			
1	.655	.769	
3	.670	.762	
4	.640	.776	
9	.608	.791	

3.2. Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-II)

3.2.1. Processo de Adaptação e Avaliação da sua Validade de Conteúdo

Para caracterizarmos as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos membros do grupo optámos pela adaptação da escala *Rahim Organizational Conflict Inventory - II* (Rahim, 1983). Embora existam outras escalas na literatura que avaliam as estratégias de gestão de conflitos (e.g., Blake & Mouton, 1964; Hall, 1969; Putnam & Wilson, 1982; Thomas & Kilmann, 1974), a nossa opção recaiu sobre a ROCI-II por possuir boas qualidades psicométricas⁷⁷ e por ser amplamente utilizada nos estudos conduzidos neste domínio (e.g.,

⁷⁷ Para analisar as qualidades psicométricas da escala ROCI-II, Rahim (1983) começou por realizar um estudo piloto com duas amostras de sujeitos (uma amostra de estudantes universitários e uma de gestores) que preencheram uma versão do instrumento constituída por 105 itens. Após a resposta ao questionário, os sujeitos eram convidados a reflectir sobre a clareza e compreensibilidade de cada um dos itens. Este procedimento inicial conduziu à eliminação dos itens considerados de difícil resposta, inconsistentes ou ambíguos. A versão do instrumento resultante do estudo piloto foi aplicada a diferentes amostras (estudantes, professores e gestores) e foram realizadas análises factoriais sucessivas que conduziram à eliminação dos itens com saturações inferiores a .40 ou que saturavam em factores não interpretáveis. Com base nos procedimentos referidos, foi construído um instrumento composto por 35 itens, sendo cada estratégia de gestão de conflitos avaliada por 7 itens. Esta versão foi aplicada a uma amostra de 1.219 gestores e após ter sido analisada em termos da sua validade de constructo e da sua fiabilidade, o autor chegou à versão final do ROCI-II constituída por 28 itens. O coeficiente de alpha de Cronbach das cinco dimensões varia entre .72 e .77. Estudos posteriores têm encontrado suporte para a validade desta medida (Rahim & Magner, 1995; Weider-Hatfield, 1988).

Brewer, Mitchell, & Weber, 2002; DeChurch & Marks, 2001; Friedman et al., 2000; Gross & Guerrero, 2000; Kozan, 1986; Kozan & Ergin, 1999; Rahim, Buntzman, & White, 1999; Rahim, Magner, & Shapiro, 2000).

A ROCI-II é constituída por 28 itens que medem cinco estratégias que traduzem diferentes formas de gerir situações conflituais: integração (7 itens), evitamento (6 itens), acomodação (6 itens), domínio (5 itens) e compromisso (4 itens). Aos sujeitos é solicitado que indiquem, em escalas de Lickert de 5 pontos (1 = *discordo totalmente*, 5 = *concordo totalmente*)⁷⁸, qual a forma como habitualmente reagem quando se encontram numa situação de conflito⁷⁹.

O processo de adaptação da ROCI-II foi iniciado com a sua tradução para a língua portuguesa de acordo com o método *translate – translate back* que se desenrola em três passos (Hill & Hill, 2000). No primeiro passo, a escala foi por nós traduzida tendo duas preocupações centrais: a preservação do sentido dos itens originais e a obtenção de itens com características adequadas na versão traduzida (Moreira, 2004). Em seguida, foi realizada uma retroversão desta primeira versão, por um investigador português conhecedor da língua e da cultura norte-americanas⁸⁰. Por último, a versão original do questionário foi comparada com a retroversão resultante do segundo passo. Visto que as versões se assemelhavam, de acordo com Hill e Hill (2000) e também Moreira (2004), podemos considerar a versão portuguesa adequada.

A escala resultante do processo de tradução foi, então, submetida a um painel de investigadores com o objectivo de averiguar a clareza e representatividade dos itens. Desta etapa resultou a reformulação da linguagem utilizada em alguns itens, de modo a torná-los mais claros e acessíveis. Foi-nos também sugerida a eliminação de alguns itens por serem muito

⁷⁸ Na versão portuguesa, optámos por adoptar uma escala de resposta composta por 7 opções pelos motivos anteriormente apresentados (cf. nota de rodapé nº 63). Porque a EACI e o ROCI-II seriam aplicados em simultâneo, a nossa opção foi também orientada por critérios de coerência.

⁷⁹ O ROCI-II contém três formas separadas – A, B e C – que diferem apenas no facto de se solicitar aos sujeitos que avaliem o modo como habitualmente reagem quando o conflito é vivido com o chefe, com o subordinado ou com o par, respectivamente. No presente estudo utilizámos uma adaptação da forma C, ou seja, era solicitado aos respondentes que indicassem de que forma reagiam perante situações de conflito vividas com outros membros do grupo.

⁸⁰ O investigador em causa estava, na altura, a doutorar-se numa universidade norte-americana.

semelhantes e apresentarem, como consequência, alguma redundância (por exemplo, os itens 1, 5 e 23 que avaliam a dimensão integração; os itens 7 e 14 que avaliam o compromisso). Optámos, no entanto, por não retirar nenhum item antes de avaliarmos a validade de constructo e a fiabilidade da versão traduzida da escala ROCI-II. Em seguida, procedemos ao estudo piloto com o mesmo grupo de sujeitos utilizado no instrumento anterior. Após o preenchimento do questionário, realizámos com os sujeitos uma análise da acessibilidade de cada um dos itens, tendo um deles sido reformulado (item 18) em virtude de ser considerado de difícil compreensão.

A versão do ROCI-II resultante destes passos e que foi utilizada nesta investigação encontra-se no Anexo D (pp. 22-23).

3.2.2 Validade de Constructo e Fiabilidade

Tal como nos instrumentos anteriores, a amostra de 382 sujeitos⁸¹ assegurou as condições mínimas de utilização da *análise factorial*.

Procurámos, em seguida, avaliar a variabilidade das respostas dadas a cada um dos itens através do cálculo de algumas medidas de tendência central (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequência por opção de resposta). Em todos os itens as opções de resposta distribuíram-se entre o mínimo e o máximo e em nenhum se verificou uma percentagem numa das opções superior a 50%, o que remete para a existência de uma adequada variabilidade de respostas e de um razoável poder discriminativo dos itens. No total dos 28 itens não se verificaram médias muito extremas e o desvio-padrão variou entre 1.36 e 2.09.

Antes de proceder à análise da estrutura factorial do ROCI-II avaliámos a adequabilidade da amostragem à técnica estatística em causa. O valor do teste KMO é de 0.89 o que sugere a presença de uma amostra adequada e o teste de Bartlett indica-nos que a matriz de correlações das 28 variáveis se distingue da matriz de identidade [$\chi^2(378) = 4189.49, p < .001$]. Paralelamente, a análise da matriz de identidade não sugere, à partida, a existência de variáveis

⁸¹ Observaram-se, em média, 4,9 *missing values* por item, os quais foram substituídos pela média do respectivo item.

passíveis de exclusão, na medida em que os valores na diagonal principal variam entre .751 e .947. No entanto, alguns valores fora da diagonal são superiores a 0.40, o que indicia que algumas variáveis poderão ser explicadas por outras variáveis do conjunto (Field, 2000).

Os 28 itens que compõem a escala em análise foram então submetidos a uma análise factorial exploratória com rotação ortogonal (*varimax*) e extracção livre de factores. A solução emergente revelou-se, contudo, pouco satisfatória quer em termos estatísticos quer em termos de interpretabilidade⁸² o que nos levou a testar outras estruturas factoriais com menor número de itens. A escolha da estrutura a reter foi ponderada pela análise de vários critérios, designadamente do critério de Kaiser (1960) e do teste *scree* de Cattell (1966), da percentagem de variância total explicada, das comunalidades e das saturações dos itens e ainda da consistência interna das soluções sugeridas. Paralelamente a estes critérios de cariz estatístico, foram também considerados aspectos de natureza teórica e conceptual, nomeadamente a adequação da estrutura factorial à perspectiva teórica subjacente e o conteúdo de cada um dos itens e sua importância na medição do constructo teórico em causa.

Após a ponderação dos vários critérios referidos, optámos por uma estrutura composta por quatro factores que explicam 61.56% da variabilidade (Quadro 12).

⁸² A análise exploratória em componentes principais conduzida com os 28 itens revelou a necessidade de eliminar alguns deles. Com efeito, a estrutura dimensional emergente revelou-se pouco satisfatória, pois dos seis factores extraídos apenas quatro se afiguravam interpretáveis à luz da teoria subjacente: o primeiro factor, responsável por 27.7% da variância total, integrava os sete itens construídos para medir a integração e um item relativo à estratégia de compromisso; o segundo factor integrava quatro itens da estratégia de domínio e era responsável por 9.48% da variância total; o terceiro factor agrupava quatro itens da estratégia de acomodação e explicava 7.5% da variância total; o quarto factor integrava três itens da estratégia de evitamento e explicava 4.8% da variância total. O quinto e o sexto factores apresentavam-se ambos como factores espúrios, sendo cada um responsável por apenas 4% da variância total: o quinto factor integrava dois itens sem interligação relevante entre si (o item 20 e o item 21 que avaliavam, respectivamente, o compromisso e o domínio) e apresentava um α de .53 e o sexto factor englobava dois dos itens construídos para avaliar a estratégia de evitamento (item 3 e item 6) e tinha igualmente um nível de consistência interna medíocre ($\alpha = .44$). Por seu lado, os itens 2, 13, 14, 15 e 16 apresentavam saturações inferiores a 0.50. Acrescenta-se que os dois critérios mais utilizados na extracção de factores – o critério de Kaiser (1960) e o teste *scree* de Cattell (1966) – não se revelaram concordantes quanto ao número de factores a reter, uma vez que enquanto o primeiro sugeria a extracção de seis factores, o segundo apontava para a retenção de apenas quatro.

QUADRO 12
ROCI-II: Saturações factoriais (*S*) e comunalidades (*h*²)

Item	<i>S</i>				<i>h</i> ²
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	
5. Procuro encontrar soluções que satisfaçam as expectativas de todos.	.837	.163	.016	.074	.732
4. Procuro integrar as minhas ideias com as ideias dos outros, com o objectivo de chegarmos a uma decisão em conjunto.	.807	.102	.139	.058	.683
22. Procuro que os assuntos sejam abordados com frontalidade para que as questões que surgem possam ser resolvidas da melhor forma possível.	.791	.005	.053	.090	.636
28. Procuro que, em conjunto, cheguemos a uma compreensão adequada da situação/problema.	.773	-.053	.295	.090	.695
9. Recorro à minha autoridade para que no final a situação me beneficie.	.042	.836	.006	.170	.730
25. Utilizo o meu poder para ganhar.	-.071	.762	.143	.048	.609
8. Utilizo a minha influência para conseguir que as ideias que defendo sejam aceites.	.239	.732	-.130	.123	.624
18. Utilizo as minhas competências para “sair por cima”.	.029	.580	.262	.046	.409
26. Procuro não expressar as divergências que tenho com os membros do meu grupo, para evitar situações difíceis de contornar.	.174	.172	.794	.095	.699
17. Evito o confronto directo com os membros do meu grupo.	.019	.086	.687	.240	.538
27. Procuro evitar interacções desagradáveis.	.436	-.014	.675	.079	.652
11. Cedro às vontades dos outros membros que estão envolvidos na situação.	.037	.081	.210	.822	.728
10. Acomodo-me às aspirações dos outros membros.	.034	.245	.024	.747	.619
19. Sigo as sugestões dos outros membros envolvidos.	.409	.033	.152	.479	.420
24. Procuro corresponder às expectativas dos outros membros, mesmo que possa não concordar com eles.	.416	.036	.289	.448	.458

Depois da rotação *varimax*, o primeiro factor tem um valor próprio de 3.201 e explica 21.34% da variância total, o segundo factor tem um valor próprio de 2.298 e explica 15.32% da variabilidade, o terceiro factor tem um valor próprio de 1.925 e é responsável por 12.83% da variância e, por último, o quarto factor explica 12.06% da variabilidade e tem um valor próprio de 1.809. O primeiro factor integra quatro itens construídos com o fim de medir a integração⁸³, o

⁸³ Como já foi anteriormente referido, vários itens construídos com a finalidade de medir a estratégia integrativa apresentavam conteúdos muito semelhantes e, em consequência, uma certa redundância. Optámos, contudo, por não retirá-los antes de testarmos pela primeira vez a validade de constructo e a fiabilidade da adaptação do ROCI-II, para que a nossa decisão de seleccionar determinados itens em detrimento de outros, fosse baseada não somente em critérios teóricos e qualitativos, mas também em critérios estatísticos, nomeadamente nos pesos factoriais e nas correlações de cada um deles com a dimensão. Assim sendo, excluímos o item 1 (*“Procuro debater a situação com os outros envolvidos tendo em vista o encontrar de uma solução aceitável para todos”*) e o item 23 (*“Colaboro com os membros envolvidos no sentido de encontrar soluções aceitáveis para todos”*) por serem muito semelhantes ao item 5 (*“Procuro encontrar soluções que satisfaçam as expectativas de todos”*) e apresentarem, relativamente a este, menores pesos factoriais nas várias soluções testadas e menores correlações com a dimensão. Da mesma forma, excluímos o item 12 (*“Troco informações relevantes com*

segundo factor agrupa quatro itens que avaliam a estratégia de domínio, o terceiro factor engloba três itens que medem o evitamento e, por último, o quarto factor integra quatro itens que medem a acomodação. Reflectindo um problema do instrumento já referenciado por outros autores, os quatro itens construídos para avaliar a estratégia de compromisso apresentaram problemas estatísticos e teóricos, impossibilitando a criação de um indicador passível de medir com validade este constructo⁸⁴.

Todos os itens retidos apresentam comunalidades satisfatórias e saturações superiores a 0.50, à excepção dos itens 19 (.479) e 24 (.448). A decisão de manter estes itens prendeu-se com o facto de se encontrarem moderadamente correlacionados com o factor respectivo e de a sua eliminação descer consideravelmente o *alpha* do factor (de .66 para .61, no caso do item 19, e para .59, no caso do item 24) [Quadro 13].

Acrescentamos que a avaliação da fiabilidade apontou para resultados satisfatórios, no caso das dimensões integração (.85), domínio (.72) e evitamento (.69) e pouco satisfatórios no caso da acomodação (.66)⁸⁵. Todos os itens apresentam boas correlações com o factor respectivo.

os restantes membros envolvidos, tendo em vista a resolução conjunta dos problemas”) por avaliar conteúdos muito semelhantes ao item 4 (“*Procuro integrar as minhas ideias com as ideias dos outros com o objectivo de chegarmos a uma decisão em conjunto*”) e apresentar, relativamente a este, menor peso factorial nas várias soluções testadas e menor correlação com a dimensão.

⁸⁴ Com efeito, dois dos quatro itens construídos com o fim de medir a estratégia de compromisso apresentaram pesos factoriais inferiores a 0.50 (item 14 e 15) e o item 20 saturava num factor espúrio. O item 7, por seu lado, saturava no primeiro factor, juntamente com os itens que medem a integração. Van de Vliert e Kabanoff (1990) num estudo sobre a validade teórica dos dois instrumentos mais utilizados para avaliar as estratégias de gestão de conflitos, o MODE (Thomas & Kilmann, 1974) e o ROCI-II (Rahim, 1983), haviam já referido a dificuldade do ROCI-II em discriminar entre a estratégia integrativa e a estratégia de compromisso.

⁸⁵ Embora consideremos este valor de *alpha* pouco satisfatório, encontra-se acima do limite utilizado como referência por alguns autores (e.g., Peterson, 1994; Slater, 1995).

QUADRO 13
ROCI-II: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
Integração			.85
<i>Itens</i>			
4	.71	.79	
5	.72	.79	
22	.64	.82	
28	.67	.81	
Domínio			.73
<i>Itens</i>			
8	.51	.67	
9	.65	.59	
18	.39	.74	
25	.54	.65	
Evitamento			.69
<i>Itens</i>			
17	.42	.69	
26	.58	.50	
27	.51	.58	
Acomodação			.66
<i>Itens</i>			
10	.39	.63	
11	.54	.52	
19	.41	.61	
24	.43	.59	

3.3. Percepção do Desenvolvimento da Equipa (PDE)

O PDE possibilita identificar o estágio de desenvolvimento em que cada grupo se encontra, a partir das percepções que os seus membros possuem relativamente a um conjunto de processos grupais que, por serem centrais em qualquer grupo e assumirem particularidades distintas ao longo do tempo, permitem caracterizar e distinguir os diferentes níveis de desenvolvimento de um grupo. O conteúdo do PDE assume um carácter essencialmente descritivo – uma descrição-cenário dos quatro estádios propostos pelo modelo de Miguez e Lourenço (2001) – e visa obter informação sobre o “que realmente se passa na equipa” e não acerca do que é ou seria desejado pelos inquiridos. Cada inquirido deve identificar o cenário que melhor descreve o que acontece, nesse momento, na sua equipa/grupo.

O questionário foi objecto de diversos estudos de validade de conteúdo realizados por Lourenço (2002). Num primeiro momento, e após a elaboração da primeira versão dos cenários descritivos de cada fase de desenvolvimento grupal, procedeu-se à sua apresentação e discussão

com um painel de especialistas constituído por docentes e investigadores das Faculdades de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e da Universidade do Porto. Reunidos numa sessão que se estendeu por algumas horas foram revistas todas as afirmações de cada cenário. Com base na sua experiência no que diz respeito à temática em causa – grupos e equipas de trabalho – os referidos investigadores procederam, depois, a um conjunto de recomendações relativo à redacção de cada cenário. Na segunda fase do processo conducente à validação do conteúdo do PDE, este foi aplicado a estudantes de Licenciatura em Psicologia e de MBA em Gestão (cerca de 40 sujeitos no total). Procedeu-se a uma reflexão falada, na qual se procuraram identificar problemas relativos à compreensão das instruções e do conteúdo dos diversos cenários. Adicionalmente, foi solicitado a cada sujeito que identificasse os itens do questionário QDEG⁸⁶ (Lourenço, 2002) que corresponderiam a cada estágio/cenário do PDE. Os resultados de tal procedimento mostraram uma elevada correspondência item-cenário/estágio.

A versão do PDE resultante destes procedimentos de validação e que foi utilizada nesta investigação, encontra-se no Anexo D (pp. 24-25).

3.4. Escala de Avaliação do Desempenho Grupal

3.4.1. Processo de Construção e Avaliação da sua Validade de Conteúdo

Tal como tem acontecido com outras investigações desenvolvidas com equipas formais em contexto organizacional (Alper et al., 2000; Cohen & Ledford, 1994; Goodman, Devadas, & Griffith-Hughson, 1988; Tjosvold et al., 2006) não foi possível, no presente estudo, a recolha de dados de performance objectivos. Com efeito, a maior parte das organizações não possuía, à data da recolha dos dados, indicadores quantitativos de produtividade de nível grupal e as que detinham informações desta natureza utilizavam medidas diferentes e não comparáveis entre si.

⁸⁶ O QDEG – Questionário do Desenvolvimento Grupal – avalia o estágio de desenvolvimento grupal. Comporta duas partes: a) uma *checklist* com 40 itens e b) uma escala de ranking – *ranking order* – de 5 posições/escolhas. Os 40 itens da *checklist* referem-se a diferentes aspectos da vida de um grupo, quer ao nível afectivo quer de tarefa (e.g., pertença grupal, comunicação, coesão, liderança, normas, conflitos, desempenho).

Desta forma, optámos pela utilização de uma medida de desempenho baseada nas percepções⁸⁷ do líder, por três razões fundamentais. Em primeiro lugar, na maior parte das organizações que possui sistemas formais de avaliação de desempenho, é o líder que tem o papel de avaliar quer o desempenho global da sua equipa quer o desempenho de cada um dos seus colaboradores. Pela proximidade que tem com a equipa, o líder tem, muitas vezes, uma noção mais realista dos seus padrões de desempenho, dos seus pontos fortes e dos aspectos em que necessita de melhorar. Neste sentido, considerámos ser ele a entidade mais legítima para avaliar o desempenho grupal. Em segundo lugar, um grupo só pode ser considerado eficaz, sob o ponto de vista da tarefa, se o seu resultado produtivo corresponder aos padrões de quantidade, qualidade e oportunidade de quem recebe e revê esse *output* (Hackman, 1987; Pritchard, 1992). Com efeito, e utilizando as palavras de Hackman “if a group’s output is not acceptable to its ‘client’ and/or to managers charged with evaluating its performance, then it cannot be considered effective” (1987, p. 323). Em último lugar, a nossa escolha foi também suportada pelo facto de, na maior parte dos estudos desenvolvidos neste domínio, o líder ter sido escolhido como fonte da avaliação de desempenho (Alper et al., 2000; De Dreu, 2002; De Dreu & West, 2001; De Dreu & Van Vianen, 2001; Gil, Rico, Alcover, & Barrasa, 2005; Tjosvold et al., 2006).

Antes de iniciarmos a construção da nossa escala de avaliação de desempenho procurámos na literatura instrumentos já existentes, desenvolvidos por outros autores com o objectivo de medir a *performance* grupal. No entanto, nenhum dos instrumentos se adaptava satisfatoriamente à nossa investigação, nomeadamente ao tipo de equipas que constituem a nossa amostra. Assim, optámos por construir um novo instrumento de avaliação tendo, não obstante, como referência as escalas desenvolvidas por Alper et al. (2000) e por Ancona e Caldwell (1992).

⁸⁷ A propósito da utilização de medidas perceptivas na medição do desempenho organizacional, Rebelo (2006) e também Lopez, Péon e Ordás (2004) referem que a investigação tem demonstrado que existe uma elevada correlação entre estas e os rácios económico-financeiros podendo assim ser utilizadas como substitutas das medidas objectivas.

Alper et al. (2000), com o objectivo de medirem a eficácia grupal, desenvolveram uma escala composta por 18 itens que avaliam aspectos como o cumprimento dos níveis de produção exigidos, a qualidade do trabalho produzido pela equipa, a introdução e implementação de sugestões de melhoria e o esforço despendido na execução das tarefas.

Ancona e Caldwell (1992) desenvolveram um instrumento de medida em que solicitam aos líderes que avaliem, em escalas do tipo Lickert com 5 opções de resposta, o desempenho da equipa em função de 5 critérios: a) eficiência grupal; b) qualidade das inovações técnicas; c) cumprimento dos prazos; d) cumprimento dos orçamentos; e) capacidade de resolver conflitos. Esta escala foi posteriormente utilizada e adaptada por outros autores (Gil et al., 2005; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001; Mortensen & Hinds, 2001).

Na construção da escala de avaliação de desempenho, foi nossa preocupação primordial desenvolver uma medida adaptada às características da nossa amostra e da realidade organizacional. Com efeito, era fundamental que os critérios utilizados fossem familiares para os líderes e o mais próximos possível dos indicadores utilizados no quotidiano organizacional, nomeadamente daqueles que estão presentes nos instrumentos de avaliação de desempenho existentes nas organizações. Desta forma, para a construção dos itens foi recolhida informação junto do departamento de recursos humanos de algumas organizações do sector industrial, que passou, em alguns casos, pela consulta dos instrumentos de avaliação de desempenho existentes.

No desenvolvimento dos itens e na definição das categorias de resposta foram tidas, novamente, em consideração as indicações de diversos autores (Friedman & Amoo, 1999; Hill & Hill, 2000; Moreira, 2004). Optámos por utilizar uma escala de tipo Lickert com 10 opções de resposta por considerarmos que, dadas as características do constructo em causa, uma escala desta natureza conduziria à obtenção de mais informação e de mais elevados níveis de validade e de precisão (é solicitado aos respondentes que avaliem o desempenho da sua equipa de trabalho em cada um dos itens apresentados de 1 = *mau* a 10 = *excelente*). Construímos 8 itens que cobrem vários aspectos relacionados com o desempenho grupal, nomeadamente, o empenho na produção de trabalho de qualidade e no cumprimento dos prazos, o respeito pelos modos

operatórios e pelas ferramentas e instrumentos de trabalho utilizados e também a apresentação de sugestões.

O processo de avaliação da validade de conteúdo do presente instrumento de medida foi iniciado submetendo esta primeira versão a um painel de investigadores, para uma apreciação crítica do grau de representatividade e de adequação dos itens ao constructo que pretendiam medir, não tendo sido sugerida nenhuma alteração. Posteriormente, a escala foi administrada a uma amostra de 10 líderes de equipas de produção de uma das organizações que integra a nossa amostra. Após a resposta aos questionários foi solicitado aos participantes *feedback* relativo à compreensibilidade dos itens e ao seu grau de adaptação à realidade organizacional. A apreciação global dos inquiridos foi a de que a escala englobava os principais indicadores utilizados na organização para avaliar o desempenho e que era simples e acessível.

O instrumento de avaliação de desempenho aplicado neste estudo encontra-se no Anexo E.

3.3.2. Validade de Constructo e Fiabilidade

A análise factorial foi a técnica utilizada para avaliar a dimensionalidade da escala de avaliação do desempenho grupal, à semelhança do procedimento adoptado com os restantes instrumentos de avaliação. A amostra utilizada é composta pelos 68 líderes das equipas de produção que participaram na presente investigação. Embora o número de sujeitos seja inferior ao considerado desejável para a condução da análise estatística em causa (>100 sujeitos), o rácio de 8.5 sujeitos por item assegura as condições mínimas necessárias (Bryman & Cramer, 2001; Gorsuch, 1983).

Após a realização das análises preliminares aos dados, onde constatámos a inexistência de *missing values*, avaliámos a tendência das respostas dadas pelos sujeitos através do cálculo, por item, de algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo e máximo, frequências por opção de resposta). Observámos, desta forma, que as respostas dadas incidiram maioritariamente nas opções 5, 6, 7, 8 e 9. O facto de os inquiridos que responderam ao questionário serem, enquanto líderes, parte da equipa que avaliam e, em certa medida, responsáveis pelo seu funcionamento e pelos resultados alcançados, é um dos factores passíveis

de justificar a concentração das respostas nas opções positivas da escala (acima de 5). Com efeito, ao se identificarem com a equipa, os líderes poderão ter a tendência para realizar julgamentos benevolentes, incorrendo, desta forma, num dos erros mais comuns no processo de avaliação de desempenho – *o erro por semelhança*.⁸⁸ Por outro lado, aquando da selecção das equipas para o presente estudo, pode ter existido da parte da gestão uma preocupação em não indicar as equipas com maus níveis de *performance*, apesar de ter sido garantida a confidencialidade dos resultados e deixado claro que, no tratamento dos dados, as equipas da amostra seriam analisadas como um todo e não em função da empresa à qual pertenciam.

Em nenhum dos itens se verificou, todavia, uma concentração de respostas superior a 50% numa das opções o que nos remete para a existência de um bom nível de variabilidade entre as cinco opções mais escolhidas. A média dos itens variou entre 6.00 (item 4) e 8.22 (item 6) e o desvio-padrão entre 1.32 (item 8) e 2.25 (item 4).

Em seguida, procurámos garantir a viabilidade de utilização da análise factorial através da análise dos indicadores fornecidos pelo teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*), pelo teste de esfericidade de Bartlett e também pela análise da matriz de anti-imagem. O valor de KMO é de .79 o que nos remete para uma adequação média da amostra à técnica estatística em causa e o teste de Bartlett revela-nos que a matriz de correlação das 8 variáveis se distingue da matriz de identidade, indicando intercorrelações entre as variáveis, tomadas no seu conjunto, significativamente diferentes de zero [$\chi^2(28) = 284.33, p < .001$]. A matriz anti-imagem, por seu lado, não sugere a exclusão de nenhum item [todo os itens apresentam um MSA (Measure of Sampling Adequacy) superior a .50].

A solução emergente da análise factorial em componentes principais e com extracção livre de factores a que submetemos este conjunto de oito itens apontou para a retenção de um factor, responsável por 54% da variância total e com um valor próprio de 4.335 (Quadro 14). Todos os itens, à excepção do item 6, apresentam comunalidades satisfatórias. A decisão de

⁸⁸ O erro por semelhança (projecção pessoal ou auto-identificação) traduz-se na tendência do avaliador em basear as suas percepções sobre os outros na imagem que tem de si próprio, o que o leva a julgar favoravelmente quem considera semelhante a si (por pertencer, por exemplo, à mesma classe profissional ou à mesma equipa) [Millán, Sagrera, Félix, & Onsalo, 1999].

manter o item 6 prendeu-se com o facto de apresentar uma saturação superior a .50 no factor extraído e de se encontrar moderadamente correlacionado com a escala total.

QUADRO 14
Escala de Avaliação do Desempenho Grupal: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2)

Item	S	h^2
3. Empenho na produção de trabalho de qualidade.	.836	.699
2. Cumprimento dos níveis de produção exigidos.	.810	.657
5. Respeito pelos modos operatórios.	.786	.618
1. Empenho e cuidado na utilização de ferramentas e instrumentos de trabalho.	.785	.616
8. Empenho no cumprimento dos prazos estabelecidos.	.760	.578
4. Apresentação de sugestões.	.740	.548
7. Respeito pelo posto de trabalho (limpeza, arrumação, manutenção de 1º nível).	.597	.356
6. Assiduidade.	.513	.263

A análise da fiabilidade apontou para resultados bastante satisfatórios, como é possível observar pela análise do Quadro 15. Com efeito, o valor de α de .868 e a magnitude das correlações dos itens com a escala total são indicativos da presença de uma escala com uma boa consistência interna.

QUADRO 15
Escala de Avaliação do Desempenho Grupal: Valores do α de Cronbach e correlações item/dimensão

Desempenho Grupal	Correlação Item/Dimensão	α total sem o item	α
			.868
<i>Itens</i>			
1	.688	.845	
2	.708	.842	
3	.774	.836	
4	.642	.858	
5	.694	.844	
6	.413	.872	
7	.490	.865	
8	.663	.849	

4. Resultados Obtidos

4.1. Considerações e Procedimentos Prévios

Uma vez que os dados relativos ao conflito intragrupal, às estratégias de gestão de conflitos e ao desenvolvimento grupal foram recolhidos ao nível individual, mas a nossa investigação se centra no nível de análise grupal, houve a necessidade de proceder à agregação dos resultados, através do cálculo das pontuações médias obtidas pelos membros de cada grupo na EACI (Frequência e Tensão), no ROCI-II e no PDE. Para justificar a agregação dos resultados, calculámos o Índice AD (*Average Deviation Index*) [Burke et al., 1999; Burke & Dunlap, 2002]. Tendo em conta a métrica dos instrumentos em questão (quatro opções de resposta no caso do PDE e sete opções de resposta no caso da EACI-F, da EACI-T e do ROCI-II), utilizámos o critério $AD_M < 0.68$, no caso do PDE e de $AD_M < 1.17$ para as restantes escalas, para agregar as respostas dadas, com confiança, ao nível grupal.

No Quadro 16 são apresentadas as medidas descritivas do índice AD_M (média, desvio-padrão, mínimo e máximo). Como é possível observar, os índices AD_M para a escala EACI-F variaram entre 0.48 (equipa 44) e 1.90 (equipa 9), sendo a média de 0.93 e o desvio-padrão de 0.28. Relativamente à EACI-T, os índices AD_M variaram entre 0.40 (equipa 37) e 1.73 (equipa 11), sendo a média de 0.90 e o desvio-padrão de 0.29. No que diz respeito ao PDE, em 10 equipas o acordo foi total ($AD_M = 0.00$), tendo o valor máximo no índice sido obtido pela equipa 34 ($AD_M = 1.50$). Por último, no ROCI-II, os índices AD_M variaram entre 0.43 (equipa 44) e 1.66 (equipa 9), com uma média de 1.10 e um desvio-padrão de 0.20.

QUADRO 16
Estatísticas descritivas do índice de concordância AD_M para a EACI, PDE e ROCI-II

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
EACI				
Frequência	0.48	1.90	0.93	0.28
Tensão	0.40	1.73	0.90	0.29
PDE	0.00	1.50	0.57	0.33
ROCI-II	0.43	1.66	1.10	0.20

A aplicação deste índice resultou na exclusão de 13 equipas de trabalho nas análises subsequentes relativas ao desenvolvimento grupal, de 13 equipas nas análises referentes ao conflito intragrupal e de 10 equipas nas análises relativas às estratégias de gestão de conflitos⁸⁹.

Antes de procedermos às análises estatísticas que apresentamos em seguida, foi ainda necessário averiguar a existência de variabilidade inter-grupal, para nos certificarmos de que o acordo entre os membros de cada grupo não era um artefacto, fruto de uma homogeneidade das equipas da amostra nas variáveis em causa (Bliese, 2000; Cardoso, 2003; Rebelo, 2006). Com a finalidade de testar a existência de diferenciação entre os grupos nas variáveis conflito intragrupal, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal, conduzimos quatro análises da variância (ANOVA), tomando a equipa de trabalho como variável independente e as respostas dos participantes no PDE, na EACI-F, na EACI-T e no ROCI-II como variáveis dependentes. Obtivemos um $F(50, 266) = 1.95, p < .001, \eta^2 = .28$, na análise relativa ao desenvolvimento grupal, um $F(50, 267) = 3.00, p < .001, \eta^2 = .38$, relativamente à tensão conflitual, um $F(50, 267) = 2.54, p < .001, \eta^2 = .34$, na análise respeitante à frequência conflitual e um $F(54, 280) = 1.38, p < .001, \eta^2 = .23$, na análise relativa às estratégias de gestão de conflitos, resultados que apontam para a existência de diferenciação entre os grupos nas variáveis consideradas.

Gostaríamos, neste ponto, de fazer uma consideração relativa aos indicadores do conflito de tarefa e do conflito socioafectivo utilizados nas análises estatísticas subsequentes. Como já aludimos anteriormente (cf. Ponto 3.1.1), considerámos pertinente caracterizar as situações conflituais em função, não apenas da frequência com que ocorrem, mas também dos níveis de tensão que geram no grupo. Em consequência, os itens construídos para medir o conflito intragrupal foram avaliados através de duas escalas – uma escala de frequência e uma de intensidade. Após as análises factoriais conduzidas para cada uma destas escalas (cf. Ponto 3.1.2), constatámos que se subdividem em duas dimensões – dimensão socioafectiva e dimensão

⁸⁹ As equipas identificadas com os números 3, 7, 9, 11, 16, 21, 26, 34, 43, 46 foram excluídas de todas as análises subsequentes. As equipas 50 e 52 foram excluídas das análises relativas ao desenvolvimento grupal e ao conflito intragrupal, a equipa 34 foi excluída apenas das análises estatísticas relativas ao desenvolvimento e a equipa 29 apenas das análises referentes ao conflito.

tarefa – dando, assim, origem a quatro indicadores do conflito intragrupal: frequência e tensão das situações conflituais centradas na tarefa, por um lado, e frequência e tensão das situações conflituais centradas nas pessoas, por outro. As análises preliminares aos dados revelaram, contudo, a existência de uma correlação muito elevada entre as variáveis tensão e frequência dos conflitos socioafectivos e entre as variáveis tensão e frequência dos conflitos de tarefa, remetendo, desta forma, para a existência de redundância entre as variáveis em causa. Paralelamente, a condução de uma análise factorial com as quatro variáveis referidas fez emergir uma estrutura composta por apenas dois factores que integram, cada um, os dois indicadores de cada uma das dimensões do conflito intragrupal. Em função destes dados, e à semelhança de outros autores (De Dreu & Van Vianen, 2001), optámos, então, pela criação de duas novas variáveis que resultaram do cálculo das pontuações médias obtidas pelos grupos nos dois indicadores de cada uma das dimensões do conflito intragrupal, as quais receberam a designação de *conflito de tarefa* e de *conflito socioafectivo*.

Por último, importa fazer referência ao facto de a apresentação dos resultados se encontrar dividida em dois sub-pontos em função dos dois objectivos centrais que nortearam a presente investigação: a) perceber de que forma o conflito é vivido e gerido nas diferentes etapas do desenvolvimento grupal e b) clarificar os efeitos exercidos pelo conflito nos resultados de tarefa das equipas de trabalho. Assim, no Ponto 4.2 são apresentados os resultados relativos ao teste às Hipóteses 1 e 2 que se enquadram no primeiro objectivo referido, enquanto que no Ponto 4.3. são analisadas as restantes hipóteses respeitantes ao segundo objectivo identificado.

4.2. Conflitos e Desenvolvimento Grupal

Para pôr à prova a Hipótese 1 (Hipótese 1a e Hipótese 1b), procedemos a uma análise multivariada e unifactorial da variância (MANOVA⁹⁰, procedimento *General Linear Model*),

⁹⁰ Quando se pretende averiguar o efeito de um determinado factor num conjunto de variáveis dependentes com alguma relação entre si o teste estatístico a utilizar deverá ser a Análise Multivariada da Variância (MANOVA) [Field, 2000; Hair, Anderson, Tatham, & Black., 1998/2005; Pestana & Gageiro, 2005]. A MANOVA tem a vantagem, relativamente à condução de várias ANOVAs para cada variável dependente, de permitir um maior controlo do erro do tipo I (Tabachnick & Fidell, 2001). Por outro lado, enquanto a ANOVA apenas fornece informações relativamente às diferenças entre os grupos numa única

tendo sido considerada como variável independente o desenvolvimento grupal e como variáveis dependentes, o conflito socioafectivo e o conflito de tarefa⁹¹. O teste aponta para um efeito global estatisticamente significativo [traço de Pillai = 0.477; $F(6, 94) = 4.90, p < .001; \eta^2 = .24$] do estágio de desenvolvimento na combinação das duas dimensões do conflito intragrupal. Como é possível observar pela análise do Quadro 17, os testes univariados indicam a presença de diferenças significativas entre os estádios de desenvolvimento relativamente à incidência de conflitos socioafectivos [$F(3, 47) = 7.95, p < .01; \eta^2 = .34$] e de conflitos de tarefa [$F(3, 47) = 3.99, p < .025; \eta^2 = .20$].

QUADRO 17
Pontuações médias e desvios-padrão do conflito intragrupal em função do estágio de desenvolvimento

Variáveis	Estádio 1 <i>n</i> = 4		Estádio 2 <i>n</i> = 8		Estádio 3 <i>n</i> = 25		Estádio 4 <i>n</i> = 14		<i>F</i> (3, 47)	η^2
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Conflito socioafectivo	2.42 <i>a</i>	0.57	3.59 <i>b</i>	0.61	2.64 <i>a</i>	0.55	2.48 <i>a</i>	0.52	7.95**	.34
Conflito de tarefa	3.18 <i>ab</i>	1.65	3.60 <i>b</i>	0.70	2.77 <i>a</i>	0.57	2.64 <i>a</i>	0.46	3.99*	.20

Nota. As médias com letras diferentes são significativamente diferentes entre si, ao nível $\alpha < .025$, de acordo com o teste de Tuckey. * $p < .025$; ** $p < .01$

Os testes *post-hoc* de comparação múltipla de Tuckey⁹² apontam para a existência de diferenças significativas quanto à incidência de conflitos socioafectivos e de conflitos de tarefa

dimensão, a MANOVA possibilita a análise da forma como os grupos se distinguem numa combinação de dimensões (Hair et al., 1998/2005). Field (2000) sublinha, no entanto, que “it is not a good idea to lump all of your dependent variables together in a MANOVA unless you have good theoretical or empirical basis for doing so” (p. 377).

⁹¹ A análise dos pressupostos de utilização da MANOVA revelou resultados satisfatórios, à excepção do teste à homogeneidade das variâncias. Com efeito, o teste *M* de Box indicou que as matrizes de covariância observadas das variáveis dependentes não são iguais entre os estádios de desenvolvimento [$F(9, 935.016) = 3.250, p < .001$] e o valor do teste de Levene apontou para a não existência de homogeneidade das variâncias da variável *conflito de tarefa* [$F(3, 47) = 3.704, p < .05$]. Nesta situação, Tabachnick e Fidell (2001) aconselham a utilização do traço de Pillai como critério de avaliação da significância multivariada. Os mesmos autores sugerem, ainda, que se adopte um nível de confiança mais conservador para evitar o aumento da probabilidade de ocorrência do erro do tipo I. Em consonância com a sugestão dada utilizámos, na presente análise, um α de .025.

⁹² A opção pelo teste de Tuckey foi fundamentada no facto de ser largamente considerado como o teste *post-hoc* mais robusto (Alferes, 1997b; Hair et al., 1998/2005) mesmo perante situações de desvio à normalidade e/ou à homogeneidade das variâncias (Maroco, 2003).

entre o estágio 2 e os restantes estádios de desenvolvimento. Assim, tal como tínhamos previsto na Hipótese 1b, o segundo nível de desenvolvimento de um grupo é, com efeito, o de maior intensidade conflitual. É de salientar, no entanto, que não se verificou uma diferença significativa entre o estágio 2 e o estágio 1 no que diz respeito aos conflitos de tarefa. Com efeito e, contrariamente ao previsto na Hipótese 1a, a intensidade dos conflitos centrados nas tarefas não é significativamente menor na fase 1 relativamente às restantes fases do desenvolvimento grupal. Quanto aos conflitos centrados no sistema socioafectivo, são menos frequentes na fase 1 sendo, no entanto, esta diferença significativa somente em relação à fase 2. Foi, desta forma, encontrado, apenas um suporte parcial para a Hipótese 1a.

Na Figura 9 representam-se graficamente as pontuações médias obtidas nas duas dimensões do conflito intragrupal em função do estágio de desenvolvimento. É notória a maior incidência de conflitos nos grupos que se situam no segundo estágio de desenvolvimento, sendo que, nesta etapa, os dois tipos de conflito apresentam uma frequência muito semelhante. Nos restantes estádios, os conflitos de tarefa são sempre mais frequentes que os conflitos socioafectivos, e é no primeiro estágio que esta diferença é mais acentuada.

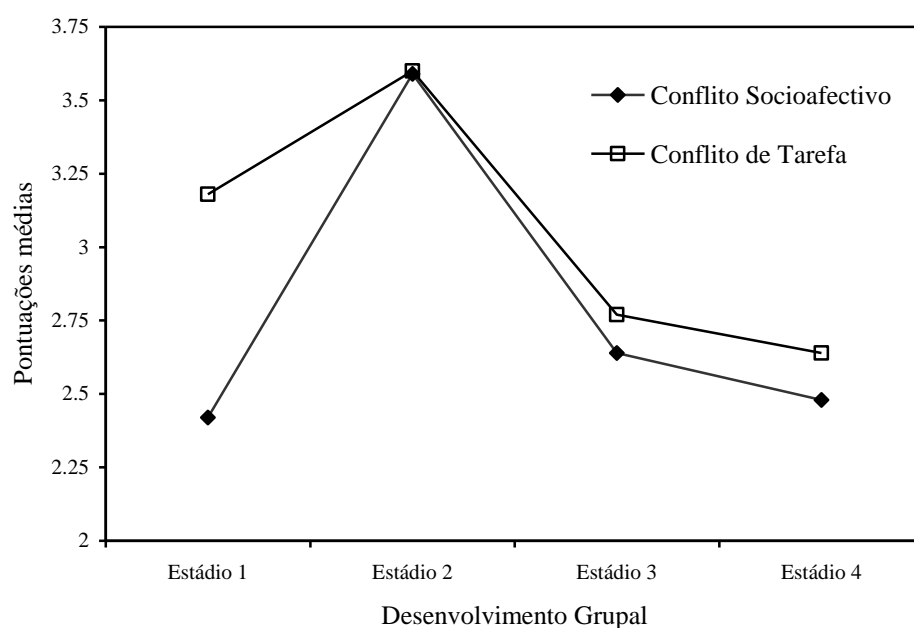


FIGURA 9. Pontuações médias nas duas dimensões do conflito intragrupal em função do desenvolvimento grupal

O teste à Hipótese 2 (a, b e c) foi realizado através da condução de uma MANOVA, na qual se introduziu como factor o desenvolvimento grupal e como variáveis dependentes cada uma das estratégias de gestão de conflitos. O teste multivariado obtido revela que, no conjunto das quatro dimensões, não existem diferenças significativas entre os estádios de desenvolvimento, pelo que não foi encontrado suporte empírico para a Hipótese 2 [Λ de Wilks⁹³ = 0.63; $F(12, 116) = 1.87$, *ns*; $\eta^2 = .14$]. No Quadro 18 apresentam-se as médias, os desvios-padrão, bem como os valores dos testes univariados e da medida de associação eta-quadrado.

A análise da frequência média de utilização de cada uma das estratégias de gestão de conflitos nos quatro estádios de desenvolvimento grupal, apresentada no Quadro 18, permite-nos constatar que, independentemente da fase em que se encontram, a forma de abordagem aos conflitos mais utilizada pelos membros das equipas de trabalho é sempre a integração, seguida do evitamento, da acomodação e do domínio.

QUADRO 18
Pontuações médias e desvios-padrão das estratégias de gestão de conflitos em função do estágio de desenvolvimento

Variáveis	Estádio 1 <i>n</i> = 4		Estádio 2 <i>n</i> = 8		Estádio 3 <i>n</i> = 25		Estádio 4 <i>n</i> = 14		<i>F</i> (3, 47)	η^2
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Integração	5.15	0.92	4.63	0.51	4.97	0.57	4.71	0.63	1.19	.07
Domínio	2.26	1.05	2.86	0.49	2.38	0.57	2.70	0.66	1.81	.10
Evitamento	3.93	1.16	3.81	0.31	3.66	0.69	3.88	0.43	0.48	.03
Acomodação	3.82	0.77	3.68	0.24	3.32	0.42	3.53	0.38	2.79	.15

4.3. Conflitos e Desempenho Grupal

No Quadro 19 são apresentadas as médias, os desvios-padrão e as intercorrelações entre o conflito intragrupal, as estratégias de gestão de conflitos e o desempenho grupal. A análise das

⁹³ Perante os resultados satisfatórios obtidos no teste aos pressupostos de utilização da MANOVA, optámos pelo lambda de Wilks como critério de avaliação da significância multivariada (Tabachnick & Fidell, 2001).

duas dimensões do conflito intragrupal revela-nos que as situações conflituais centradas directamente nas tarefas são mais frequentes ($M = 2.90$; $DP = 0.74$) do que as que se relacionam com os aspectos socioafectivos do grupo ($M = 2.73$; $DP = 0.66$), sendo que ambas se correlacionam de uma forma negativa e significativa com o desempenho grupal. No que se refere à gestão de conflitos, as estratégias de carácter integrativo são as mais utilizadas pelos membros das equipas de trabalho analisadas ($M = 4.86$; $DP = 0.61$) e a sua associação com o desempenho grupal é positiva e significativa ($r = .28$; $p < .05$). A estratégia de gestão de conflitos utilizada com menor frequência é o domínio ($M = 2.53$; $DP = 0.64$), sendo a sua associação com o desempenho negativa, tal como o previsto, e, apesar de esta relação ser não significativa, situa-se muito perto da significância estatística ($r = .27$; $p = .05$). A análise das respostas de evitamento e de acomodação, revela-nos que não apresentam qualquer associação com o desempenho grupal [$r = .08$ ($p > .05$) para a dimensão evitamento e $r = -.01$ ($p > .05$) para a dimensão acomodação]. Desta forma, parece não existir qualquer relação entre a adopção de estratégias de gestão de conflitos de carácter não confrontativo e os resultados obtidos pelas equipas de trabalho.

QUADRO 19
Intercorrelações, médias e desvios-padrão do conflito intragrupal, das estratégias de gestão de conflitos e do desempenho grupal

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Conflito Socioafectivo	2.73	0.66	--						
2. Conflito de Tarefa	2.90	0.74	.80**	--					
3. Integração	4.86	0.61	.08	.27	--				
4. Evitamento	3.76	0.62	.03	.22	.45**	--			
5. Acomodação	3.47	0.44	.20	.41**	.40**	.57**	--		
6. Domínio	2.53	0.64	.42**	.45**	.15	.37**	.41**	--	
7. Desempenho	7.43	1.07	-.28*	-.38**	.28*	.08	-.01	-.27	--

* $p < .05$; ** $p < .01$

O teste às Hipóteses 3 a 7 foi realizado através da condução de uma análise à regressão múltipla hierárquica⁹⁴ com o desempenho grupal como variável dependente (Quadro 19)^{95 96}. No primeiro passo foram introduzidas as duas dimensões do conflito intragrupal, no segundo passo as duas estratégias de gestão de conflitos (integração e domínio) e no terceiro passo os termos que contêm as interacções. Assim, o teste à Hipótese 3 foi realizado pela análise do primeiro passo e das Hipóteses 4 e 5 pela análise do segundo passo. O efeito moderador da utilização de estratégias integrativas e de estratégias de domínio na relação entre o tipo de conflito e o desempenho grupal (Hipótese 6 e 7) foi analisado no terceiro passo.

Seguindo um procedimento proposto por Cohen et al. (2003), as variáveis independentes foram centradas, isto é, a cada valor observado foi subtraída a média da variável na amostra, com o objectivo de corrigir os problemas de multicolinearidade que podem emergir quando se analisam relações de moderação. Os termos que contêm as interacções foram calculados multiplicando as variáveis centradas.

⁹⁴ A regressão múltipla hierárquica (por vezes também designada como sequencial) é um procedimento estatístico em que a entrada das variáveis independentes na equação é especificada pelo investigador. Cada VI (ou conjunto de VIs) é avaliada em função da quantidade de variância que adiciona ao R^2 no seu ponto de entrada (Tabachnick & Fidell, 2001).

⁹⁵ O teste aos pressupostos da regressão (ausência de outliers uni e multivariados; ausência de multicolinearidade; normalidade, linearidade e homoscedacidade dos resíduos), realizado tendo por base as recomendações de diversos autores (Hair et al. 1998/2005; Pestana & Gageiro, 2005; Tabachnick & Fidell, 2001; Stevens, 1996), revelou resultados satisfatórios não tendo sugerido a exclusão de nenhum caso ou variável.

⁹⁶ As 50 equipas que constituem a amostra para a presente análise da regressão múltipla, satisfazem as condições mínimas de utilização desta técnica estatística [de acordo com Hair et al. (1998/2005) uma regra geral é que a razão jamais deve ficar abaixo de 5/1, o que significa que devem existir pelo menos cinco observações para cada variável independente] mas não as condições ideais [os mesmos autores sugerem a razão de 15 a 20 observações para cada variável independente como a situação desejável enquanto outros autores, como Tabachnick e Fidell (2001), sugerem como ideal o critério de $N \geq 50 + 8m$ (em que m é o número de VIs)].

QUADRO 20

Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito intragrupal e as estratégias de gestão de conflitos a predizer o desempenho grupal

Variáveis	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2	ΔR^2
Passo 1.				.15*	
Conflito Socioafectivo	.15	.36	.09		
Conflito de Tarefa	-.66	.32	-.46*		
Passo 2.				.35**	.20**
Conflito Socioafectivo	.49	.34	.31		
Conflito de Tarefa	-.98	.31	-.69**		
Integração	.82	.22	.47**		
Domínio	-.27	.22	-.16		
Passo 3.				.38**	.03
Conflito Socioafectivo	.46	.39	.28		
Conflito de Tarefa	-.97	.39	-.67**		
Integração	.91	.24	.52**		
Domínio	-.20	.25	-.12		
Conflito Socioafectivo X Integração	-.04	.53	-.03		
Conflito de Tarefa X Integração	.16	.69	.06		
Conflito Socioafectivo X Domínio	.78	.76	.23		
Conflito de Tarefa X Domínio	-.33	.67	-.16		

* $p < .05$; ** $p < .01$

A análise do primeiro passo indica-nos que, conjuntamente, o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo explicam 15% da variância da variável dependente. A relação entre o conflito de tarefa e o desempenho é negativa e estatisticamente significativa ($B = -0.66$, $p < .05$), tal como tínhamos previsto na Hipótese 3a. O conflito socioafectivo não revelou, contudo, ter um impacto significativo na variável dependente ($B = 0.15$, *ns*), pelo que não foi encontrado suporte empírico para a Hipótese 3b. Depois de controlado o efeito do conflito grupal, a adição das estratégias de gestão de conflitos, no segundo passo, acrescenta variância significativa no desempenho grupal ($\Delta R^2 = 0.20$, $p < 0.01$), apresentando a estratégia integrativa um efeito significativo na explicação desta variável ($B = 0.82$, $p < 0.01$). Encontrámos, desta forma, sustentação empírica para a Hipótese 4. O impacto negativo das estratégias de domínio ao nível

do desempenho grupal não atingiu a significância estatística pelo que não foi encontrado suporte para a Hipótese 5. A análise, no terceiro passo, dos termos que contêm as interações, revela-nos que quer a utilização de estratégias integrativas quer a utilização de estratégias de domínio não moderam a relação entre o conflito grupal e o desempenho.

A última hipótese de investigação que nos propusemos testar no presente estudo diz respeito ao efeito moderador do desenvolvimento grupal na relação entre o conflito intragrupal e o desempenho (Hipótese 8). O teste a esta hipótese foi realizado através da condução de uma regressão múltipla hierárquica com o desempenho grupal como variável dependente⁹⁷. No primeiro passo foram introduzidas as variáveis preditoras – conflito de tarefa e conflito socioafectivo – e a variável moderadora – desenvolvimento grupal – e no segundo passo os termos que contêm as interações. O suporte para a Hipótese 8 requer que a introdução no segundo passo dos termos que contêm as interações se traduza num acréscimo de variabilidade explicada.

Sendo o desenvolvimento grupal uma variável categorial houve necessidade de codificá-la de forma a tornar possível a sua introdução na equação de regressão. Seguindo os procedimentos propostos por Cohen et al. (2003), assumimos o estágio 4 como o grupo de referência e, deste modo, a variável DG1 contrasta o estágio 1 com o grupo de referência, a

⁹⁷ Quando se pretendem analisar efeitos moderadores e uma das variáveis independentes é categorial, como é o nosso caso, é, geralmente, utilizada uma de três estratégias metodológicas: dicotomizar a variável contínua e avaliar os efeitos interactivos através de uma análise da variância (ANOVA); correlacionar a variável independente com a dependente, em cada nível da variável moderadora e testar as diferenças entre os coeficientes de correlação; codificar a variável categorial de forma a tornar possível a avaliação dos efeitos moderadores através da regressão múltipla hierárquica (Frazier, Tix, & Barron, 2004). A utilização da regressão múltipla é, contudo, o procedimento estatístico considerado mais adequado pela maior parte dos autores por apresentar um conjunto de vantagens relativamente às duas outras estratégias (Aiken & West, 1991; Cohen & Cohen, 1983; Cohen et al., 2003; Jaccard, Turrisi, & Wan, 1990). Vários estudos têm revelado que, relativamente à dicotomização das variáveis contínuas e posterior análise da variância, a regressão múltipla resulta numa menor probabilidade de erro do Tipo I e do Tipo II na detecção dos efeitos moderadores (Frazier, Tix, & Barron, 2004). Com efeito, a criação de grupos artificiais a partir de variáveis medidas numa escala contínua resulta numa perda de informação e, consequentemente, na redução do poder para detectar efeitos interactivos (op. cit.). Por outro lado, esta estratégia pode também apresentar o efeito oposto e identificar efeitos interactivos espúrios (MacCallun, Zhang, Preacher, & Rucker, 2002). Os investigadores têm encorajado, de igual forma, a utilização da regressão múltipla em relação à comparação entre coeficientes de correlação, na medida em que diferentes correlações entre grupos podem ser um reflexo da existência de diferentes variâncias e não de verdadeiros efeitos moderadores (Baron & Kenny, 1986).

variável DG2 o estágio 2 com o grupo de referência e a variável DG3 o estágio 3 com o grupo de referência. Seguidamente, as novas variáveis categoriais codificadas foram multiplicadas pelas variáveis independentes centradas.

A análise, no Quadro 21, do primeiro passo permite-nos constatar que o desenvolvimento grupal não apresenta um efeito significativo nos resultados das equipas de trabalho. A introdução, no segundo passo, dos termos que contêm as interações não introduz variância significativa na variável dependente ($\Delta R^2 = 0.14$, *ns*), pelo que não foi encontrado suporte para a Hipótese 8⁹⁸.

É de salientar, contudo, que os coeficientes de regressão relativos à interação entre a variável DG2 (contrasta o estágio 2 com o estágio 4) e as duas dimensões do conflito intragrupal são significativos. Os coeficientes de regressão para o efeito principal do conflito de tarefa e do conflito socioafectivo ($B = -.20$, *ns*, para o conflito socioafectivo e $B = .12$, *ns*, para o conflito de tarefa) são os valores que estes coeficientes assumem no quarto estágio do desenvolvimento grupal. Os coeficientes de regressão dos termos que contêm as interações entre o conflito intragrupal (conflito socioafectivo ou conflito de tarefa) e a variável DG2 representam as diferenças entre o declive da recta do conflito do estágio 2 relativamente ao estágio 4. Desta forma, o B do conflito de tarefa no estágio 2 será de -3.66 (na medida em que $-3.66 - .12 = -3.78$), valor que nos remete para um efeito negativo deste tipo de conflito no desempenho neste estágio de desenvolvimento (contrariamente ao que acontece no estágio 4). No que diz respeito ao conflito socioafectivo, o seu coeficiente de regressão no segundo estágio é de 3.80 [$3.80 - (-.20) = 4.00$], o que aponta para a existência de um impacto positivo deste tipo de conflito nos

⁹⁸ Embora a regressão múltipla hierárquica seja a técnica estatística privilegiada para examinar os efeitos moderadores quando pelo menos uma das variáveis independentes é contínua, vários autores têm sublinhado o seu reduzido poder para detectar efeitos interactivos (Aguinis, 1995). Aguinis, Boik e Pierce (2001) evidenciaram que o poder para detectar efeitos interactivos num estudo típico situa-se entre .20 e .34, bastante abaixo do nível recomendado de .80. O reduzido poder estatístico da regressão múltipla no teste aos efeitos interactivos é influenciado por um conjunto de factores, nomeadamente, pela dimensão da amostra (o n total e o n existente em cada nível da variável moderadora), pelas distribuições das variáveis e pela fiabilidade da variável dependente. No presente estudo, a dimensão reduzida da amostra total e o número desigual de sujeitos existentes em cada nível da variável categorial, constituem sérias ameaças ao poder estatístico da regressão múltipla. Assim sendo, a inexistência de efeitos interactivos significativos pode ficar a dever-se ao baixo poder estatístico do teste utilizado e não à inexistência de efeitos moderadores.

resultados de tarefa das equipas que se encontram no estágio 2. O interesse que estes dados suscitem evidencia a necessidade de analisar novamente a interacção entre estas variáveis com uma amostra total e com uma amostra por categoria mais elevadas.

QUADRO 21
Resultados da análise da regressão hierárquica com o Conflito Intragrupal e o Desenvolvimento Grupal a prever o Desempenho Grupal

Variáveis	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	<i>R</i> ²	ΔR^2
Passo 1.				.20	
Conflito Socioafectivo	.26	.43	.16		
Conflito de Tarefa	-.65	.35	-.46		
DG1	.17	.60	.04		
DG2	-.19	.53	-.06		
DG3	.45	.34	.21		
Passo 2.				.34	.14
Conflito Socioafectivo	-.20	.65	-.12		
Conflito de Tarefa	.12	.73	.08		
DG1	-.10	2.29	-.03		
DG2	-1.15	.71	-.40		
DG3	.34	.39	.16		
Conflito Socioafectivo X DG1	.07	4.96	.01		
Conflito Socioafectivo X DG2	4.00	1.51	1.39*		
Conflito Socioafectivo X DG3	.02	1.04	.00		
Conflito de Tarefa X DG1	-.64	1.86	-.25		
Conflito de Tarefa X DG2	-3.78	1.39	-1.26*		
Conflito de Tarefa X DG3	-.44	1.08	-.16		

* $p < .05$

5. Discussão dos Resultados

Embora o conflito intragrupal seja um dos principais fenómenos organizacionais, constituindo a sua análise um tópico fundamental das ciências que estudam as organizações, o conhecimento existente em seu torno é algo disperso e pouco consistente, nomeadamente no que diz respeito aos seus efeitos nos resultados das equipas de trabalho. Com o presente estudo foi nosso objectivo central contribuir para clarificar o papel do conflito no contexto dos grupos,

analisando os seus efeitos ao nível do desempenho grupal e considerando para tal o papel exercido pelo nível de existência do grupo e pela forma como neste são geridas as situações conflituais. Paralelamente, procurámos analisar a frequência dos conflitos e a forma como são geridos pelo grupo nos diferentes estádios de desenvolvimento, com a finalidade de, por um lado, enriquecer os modelos de desenvolvimento existentes e, por outro, contribuir para aprofundar o conhecimento sobre a dinâmica conflitual.

O primeiro conjunto de resultados que importa analisar relaciona-se com o estudo das relações entre o conflito e o desenvolvimento grupal. De acordo com o modelo de desenvolvimento em que nos ancoramos, seria de esperar, tal como previa a nossa primeira hipótese, que existissem diferenças entre as fases de desenvolvimento no que diz respeito à intensidade conflitual. Os resultados obtidos apontaram, com efeito, para a existência de uma tal diferenciação. Assim, constatámos que o primeiro momento de vida do grupo é marcado por poucos conflitos socioafectivos (no grupo vive-se a fase de “enamoramento”), mas por uma certa frequência de conflitos de tarefa. Com efeito, a indefinição das tarefas, papéis e objectivos gera alguma tensão no grupo, conduzindo à emergência de divergências entre os membros da equipa. O desejo de inclusão e o receio de se expor inibem a emergência das reais diferenças de personalidade centrando-se os (poucos) conflitos nas tarefas. Verificámos, por outro lado, e tal como tínhamos previsto, que a fase dois é o momento de maior intensidade conflitual tanto ao nível socioafectivo como ao nível da tarefa. No segundo estágio de desenvolvimento, os membros desenvolvem esforços para encontrar o seu lugar no grupo e para se libertarem da autoridade do líder. As diferenças de valores e de personalidade entre os membros do grupo, assim como as divergências relativas ao papel de cada um, aos objectivos e decisões, são fontes de tensão e de discórdia, sendo minimizados os pontos de acordo e as semelhanças existentes. As fases três e quatro caracterizam-se por uma diminuição significativa das divergências centradas quer na tarefa quer no domínio afectivo. A maior confiança existente entre os membros do grupo, por um lado, associada à delimitação do papel de cada membro, bem como dos objectivos e estratégias da equipa, por outro, permitem que as divergências sejam menos frequentes e de menor intensidade.

No que diz respeito à relação entre as estratégias de gestão de conflitos e o desenvolvimento grupal, os resultados encontrados não suportaram as previsões avançadas pelas Hipóteses 2a, 2b e 2c. Com efeito, contrariamente ao previsto, parece não haver diferenças significativas quanto à frequência de utilização de diferentes estratégias ao longo do desenvolvimento grupal. Por outro lado, constatámos que, independentemente do estágio de desenvolvimento, a estratégia mais utilizada pelos membros do grupo é a integração, seguida do evitamento, da acomodação e do domínio.

O segundo conjunto de resultados que iremos analisar diz respeito aos efeitos do conflito intragrupal nos resultados de tarefa das equipas de trabalho. Tal como tínhamos previsto na Hipótese 3a, o nosso estudo revelou um efeito negativo, estatisticamente significativo, do conflito de tarefa no desempenho grupal. Estes resultados, embora contrariando a posição teórica dominante, que aponta para a existência de um impacto positivo deste tipo de conflito nos níveis de produtividade, criatividade e inovação das equipas de trabalho, acabam por convergir com as investigações recentes (a que nos referimos no Ponto 2.3. do capítulo II da presente dissertação), apontando para a necessidade de repensar o conflito no contexto dos grupos. O facto de a nossa amostra ser constituída por grupos que desempenham tarefas com um índice de variabilidade baixo, cuja execução é estandardizada e produz resultados previsíveis poderá contribuir para explicar a relação negativa encontrada entre o conflito de tarefa e o desempenho. Com efeito, neste tipo de equipas, a emergência de conflitos de tarefa ao desviar a energia do grupo da execução da mesma para a resolução de problemas pode não trazer ganhos para o desempenho, porque os métodos e os procedimentos a executar além de rotineiros e pouco complexos são altamente estandardizados. Em grupos que executam tarefas de elevada complexidade, em áreas em que os resultados são pouco previsíveis e dependem, em grande escala, da qualidade dos projectos desenvolvidos e dos métodos seleccionados, o impacto do conflito de tarefa ao nível da eficácia poderá revelar-se positivo.

Por outro lado, ao contrário do que tinha sido previsto na Hipótese 3b, o conflito socioafectivo não se revelou um preditor do desempenho grupal. Estes resultados são

semelhantes aos obtidos por Jehn (1995) e também por Passos e Caetano (2005) que não encontraram, nos seus estudos, um impacto negativo, estatisticamente significativo, do conflito centrado nas relações sobre o nível de eficácia das equipas. Como uma possível explicação para este dado, aqueles autores, apontam o facto de os membros das equipas evitarem trabalhar com quem experienciam conflitos causados por diferenças de personalidade, valores e perspectivas perante a vida. No caso do presente estudo, porque se trata de equipas fixas e permanentes, onde existe uma reduzida autonomia por parte dos seus membros relativamente à opção sobre “com quem preferem trabalhar”, a explicação avançada pelos autores acima citados não parece ajustar-se. Em nossa opinião, o baixo nível de complexidade e o carácter rotineiro das tarefas realizadas podem, contudo, ajudar a explicar os resultados obtidos. É que, neste tipo de tarefas, onde os níveis de coordenação de esforços e de partilha de ideias são reduzidos, os níveis de desempenho não estão tão dependentes da qualidade das interações existentes entre os membros do grupo.

No que diz respeito às estratégias de abordagem aos conflitos utilizadas pelos membros do grupo, a integração parece ser a única com um efeito positivo significativo no desempenho grupal. Com efeito, tal como tínhamos previsto na Hipótese 4, constatámos que equipas com o mesmo nível de conflitos, mas que utilizam com maior frequência estratégias integrativas, têm desempenhos mais elevados do que equipas que recorrem com menor frequência a este tipo de abordagem. Situando-nos numa lógica de intervenção, estes dados sugerem que, perante uma situação conflitual, a procura de uma solução que integre os vários interesses envolvidos e que resulte num ganho conjunto se assume como a resposta mais adequada.

Por último, importa fazer referência aos resultados relativos aos efeitos moderadores das estratégias integrativas e de domínio, bem como do desenvolvimento grupal, na relação entre o conflito intragrupal e o desempenho, previstos nas Hipóteses 6, 7 e 8. Os resultados não significativos encontrados indicam que o efeito do conflito intragrupal no desempenho não varia em função dos diferentes níveis das variáveis moderadoras consideradas. Contudo, estes resultados podem ter sido condicionados por factores externos à teoria subjacente,

nomeadamente pela dimensão reduzida da amostra, o que remete para a necessidade de replicar este estudo com um maior número de participantes.

O presente estudo tem um conjunto de limitações que devem ser referidas. A sua natureza não experimental, ao impedir o estabelecimento de relações de causalidade, constitui uma primeira limitação. Com efeito, a direcção das relações entre as variáveis em análise pode, na realidade, ser contrária à prevista (é plausível assumir, por exemplo, que desempenhos baixos podem conduzir à emergência de maior frequência conflitual). O facto de os dados terem sido recolhidos de forma transversal, num momento único, coloca, por outro lado, problemas não apenas ao estabelecimento de relações de causalidade, mas à própria análise do desenvolvimento grupal: os grupos podem, efectivamente, ser diferentes entre si ao longo do tempo. Um estudo longitudinal que explorasse a forma como os diferentes processos grupais, nomeadamente o conflito, são vividos por cada grupo ao longo do seu desenvolvimento contribuiria significativamente para o aprofundar de conhecimentos sobre esta problemática.

Para além do tipo de estudo conduzido e da metodologia implementada limitar a generalização dos resultados encontrados, a própria natureza das equipas que constituem a amostra da presente investigação – equipas de produção, cujas tarefas são rotineiras e de reduzida complexidade – condiciona a extrapolação das interpretações efectuadas para outro tipo de grupos. Por reconhecermos a necessidade de testar o padrão de resultados encontrado no presente estudo com outro tipo de equipas, tendo em vista o aprofundamento e a consolidação dos conhecimentos quer sobre o conflito quer sobre o próprio desenvolvimento grupal, no estudo que apresentamos no próximo capítulo são analisadas equipas cujas tarefas se caracterizam por uma elevada complexidade e reduzida previsibilidade dos resultados.

CAPÍTULO V

Estudo 2: Conflitos, Desenvolvimento e Eficácia

1. Objectivos, Hipóteses e Variáveis Consideradas

No estudo apresentado no capítulo anterior procurámos analisar de que forma os conflitos e as estratégias utilizadas na sua gestão influenciam o desempenho das equipas de trabalho que executam tarefas de reduzida complexidade. Paralelamente, investigámos a incidência do conflito e das distintas abordagens de gestão de conflitos nas diferentes etapas do desenvolvimento grupal.

Com o presente estudo procuramos contribuir para enriquecer os resultados obtidos no primeiro estudo, investigando um conjunto de interrogações que emergiu no decurso do referido trabalho. A forma como o conflito emerge e é gerido ao longo do desenvolvimento grupal é semelhante entre equipas que desempenham tarefas simples e equipas que desempenham tarefas complexas? O efeito negativo do conflito de tarefa no desempenho grupal mantém-se quando aumenta a complexidade das tarefas? Qual o efeito do conflito intragrupal na dimensão afectiva da eficácia? Esta investigação, embora se insira na mesma linha da anterior, apresenta, assim, algumas particularidades. A principal diferença relaciona-se com as características da amostra analisada. Enquanto no primeiro estudo foram as equipas que desempenham tarefas de natureza

simples e de carácter rotineiro que constituíram objecto da nossa análise, no presente estudo são consideradas as equipas que desenvolvem tarefas de natureza não rotineira e que exigem a resolução de problemas complexos em contextos de elevada incerteza. Por outro lado, e com o fim de contribuir para aprofundar o conhecimento sobre o conflito intragrupal, são analisados os seus efeitos não apenas no desempenho grupal, mas também na satisfação dos membros com a sua equipa. Pretendemos, desta forma, clarificar o efeito do conflito nas duas principais dimensões da eficácia: dimensão tarefa e dimensão afectiva.

Os nossos objectivos primordiais são, então, averiguar o modo como o conflito e as estratégias utilizadas na sua gestão emergem ao longo do desenvolvimento grupal e analisar qual o efeito do conflito na eficácia grupal, considerando o papel exercido nessa relação, pelo nível de desenvolvimento do grupo e pela forma como o conflito é gerido. O “nível de desenvolvimento”, o “conflito intragrupal”, as “estratégias de gestão de conflitos” e a “eficácia grupal” constituem, deste modo, as variáveis consideradas na presente investigação.

No que diz respeito ao primeiro objectivo da nossa investigação e que se prende com a análise da forma como os conflitos são vividos e geridos no decorrer do desenvolvimento dos grupos de trabalho, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Existem diferenças significativas entre as fases de desenvolvimento quanto à emergência de conflitos grupais, sendo que é no estágio 1 que o grupo relata menor número de conflitos socioafectivos e de tarefa (*Hipótese 1a*), e no estágio 2 que a frequência conflitual de ambos os tipos de conflito é maior (*Hipótese 1b*).

Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre as fases de desenvolvimento quanto à utilização das estratégias de gestão de conflitos: nos grupos em fases de maior desenvolvimento (estágio 3 e 4), a utilização de estratégias integrativas é mais frequente do que nos grupos em fases iniciais do seu desenvolvimento (estágio 1 e 2) [*Hipótese 2a*]; as estratégias de domínio são mais frequentes na fase 2 do que em qualquer outra fase (*Hipótese 2b*);

a utilização de estratégias não confrontativas (evitamento e acomodação) é mais frequente nas primeiras etapas do desenvolvimento grupal (estádio 1 e estágio 2) do que nas etapas finais (estádio 3 e estágio 4) [*Hipótese 2c*].

O nosso segundo objectivo relaciona-se com a análise da forma como os conflitos influenciam a eficácia das equipas de trabalho. A eficácia grupal é por nós avaliada através de três indicadores, dois dos quais relacionados com o sistema tarefa e um relativo ao sistema socioafectivo: o *desempenho grupal*, o *desempenho percebido* e a *satisfação grupal*. O desempenho grupal é aqui definido como o resultado produtivo do grupo, avaliado por quem o recebe e revê, neste caso, o líder; o desempenho percebido é a avaliação realizada pelos membros relativamente ao nível de desempenho global do grupo ao qual pertencem⁹⁹; a satisfação grupal diz respeito ao grau de satisfação dos membros com os diferentes aspectos da equipa de trabalho.

Relativamente ao efeito do conflito de tarefa no desempenho dos grupos de trabalho, a perspectiva teórica dominante aponta para a existência de um impacto positivo que não tem, contudo, encontrado sustentação nas investigações empíricas que têm sido realizadas. No primeiro estudo conduzido encontrámos, com efeito, uma relação negativa entre este tipo de conflito e o desempenho grupal. Será o impacto do conflito de tarefa no desempenho do grupo sempre negativo? Ou pelo contrário, quando o conflito de tarefa emerge a um nível moderado, em equipas que executam tarefas de natureza complexa, poderá traduzir-se em ganhos para o desempenho grupal? De acordo com De Dreu (1997) e Jehn (1995), a relação entre o conflito de tarefa e o desempenho grupal assume a forma de U-invertido: assim, quando o conflito está ausente no grupo ou emerge a níveis muito reduzidos, conduz ao conformismo e à perda de

⁹⁹ No presente estudo, optámos por analisar o desempenho grupal percebido pelos membros do grupo por considerarmos que a forma como os membros avaliam o desempenho da equipa não tem que ser, necessariamente, convergente com a avaliação realizada pela chefia. Com efeito, enquanto parte do objecto avaliado, os membros têm outra perspectiva acerca do mesmo, a qual considerámos que seria, igualmente, interessante explorar. Para distinguir as duas medidas de desempenho, designámos a primeira por “desempenho grupal” e a segunda por “desempenho percebido”. Na realidade, ambas são medidas perceptivas mas, enquanto a primeira traduz a percepção de quem tem a responsabilidade de rever e avaliar o desempenho da equipa e dos seus membros, o líder, a segunda é somente uma avaliação global, realizada pelos membros, na qual, consequentemente, quem avalia é também objecto de avaliação.

flexibilidade cognitiva; pelo contrário, quando o nível de conflito é muito elevado, a energia do grupo é deslocada para a resolução das disputas emergentes, perdendo-se eficácia e eficiência no desempenho das tarefas; é quando acontece a um nível moderado que o conflito se pode traduzir em ganhos para o desempenho, porque estimula o confronto de perspectivas e conduz à emergência de soluções mais ricas e criativas.

Com o fim de dar resposta a estas questões, procuramos, no presente estudo, confrontar a hipótese da existência de um efeito linear negativo entre o conflito de tarefa e o desempenho grupal com a hipótese da existência de um efeito quadrático positivo (em forma de uma curva em U-invertido), pelo que colocamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 3a: O conflito de tarefa tem um impacto negativo no desempenho grupal.

Hipótese 3b: O conflito de tarefa tem um efeito curvilíneo (quadrático) positivo no desempenho grupal, de tal forma que baixos níveis de conflito de tarefa relacionam-se com baixos níveis de desempenho, níveis moderados de conflito relacionam-se com níveis elevados de desempenho e níveis elevados de conflito relacionam-se com níveis reduzidos de desempenho.

No que diz respeito às relações directas entre o conflito socioafectivo e o desempenho grupal, a maior parte da investigação conduzida aponta para a existência de um efeito negativo daquele tipo de conflito nos resultados de tarefa das equipas de trabalho, pelo que prevemos que:

Hipótese 3c: O conflito socioafectivo tem um impacto negativo no desempenho grupal.

O conflito, independentemente de se centrar no sistema tarefa ou no sistema socioafectivo, associa-se à emergência de tensão e de antagonismo entre as partes. Neste sentido, por mais vantajoso que um conflito possa ser para a dinâmica grupal, a reacção mais comum é a insatisfação (De Dreu et al., 2004; Ross, 1989), pelo que relativamente às relações directas entre os dois tipos de conflito e a satisfação grupal prevemos que:

Hipótese 4: O conflito socioafectivo e o conflito de tarefa têm um impacto negativo na satisfação grupal.

Por se encontrar associado à emergência de emoções negativas, o conflito é sentido pelos membros do grupo como uma experiência negativa. Assim, ainda que, quando presente em determinados níveis e desde que centrado nas tarefas, o conflito se possa traduzir em ganhos grupais, prevemos que as equipas que experienciam níveis mais elevados de conflito se avaliem como menos performantes do que as equipas em que os níveis de conflito são mais reduzidos.

Hipótese 5: O conflito socioafectivo e o conflito de tarefa têm um impacto negativo no desempenho percebido.

Constitui, igualmente, nosso objectivo, no presente estudo, contribuir para clarificar a forma como as estratégias de gestão de conflitos influenciam a eficácia das equipas de trabalho. As estratégias integrativas caracterizam-se pela exposição das expectativas individuais, tendo em vista o encontrar de uma solução aceitável para as partes envolvidas numa determinada situação conflitual. Os estudos apontam para a existência de uma associação positiva entre uma gestão de conflitos que visa a obtenção de ganhos mútuos e os níveis de desempenho e satisfação das equipas de trabalho (Alper et al., 2000; De Dreu et al., 2004; DeChurch & Marks, 2001), pelo que prevemos que:

Hipótese 6: A utilização de estratégias integrativas tem um impacto positivo no desempenho das equipas de trabalho, no desempenho percebido e na satisfação grupal.

A utilização de estratégias de domínio tem sido, pelo contrário, associada a níveis de eficácia reduzidos. Com efeito, quando os membros do grupo recorrem ao domínio como forma de abordagem ao conflito quer os níveis de desempenho da equipa quer o grau de satisfação grupal dos seus membros tendem a decrescer (Alper et al., 2000; Kuhn & Poole, 2000). Desta forma, prevemos que:

Hipótese 7: A utilização de estratégias de domínio tem um impacto negativo no desempenho das equipas de trabalho, no desempenho percebido e na satisfação grupal.

Os estudos que analisam a forma como a gestão de conflitos influencia a eficácia grupal, têm centrado a sua análise, sobretudo, nas estratégias integrativas e de domínio, sendo

poucos os estudos que analisam o efeito das estratégias não confrontativas na eficácia. No nosso primeiro estudo constatámos a ausência de uma associação significativa entre as abordagens de evitamento e de acomodação e o desempenho grupal. Na presente investigação, procuramos contribuir para clarificar a influência destas formas de abordagem ao conflito nos resultados das equipas de trabalho, pelo que colocamos a seguinte questão exploratória:

De que forma o evitamento e a acomodação se relacionam com o desempenho grupal, com a satisfação grupal e com o desempenho percebido pelos membros da equipa?

Paralelamente à análise dos efeitos directos do conflito intragrupal e das estratégias de gestão de conflitos na eficácia grupal, pretendemos, igualmente, explorar a existência de efeitos interactivos entre aquelas variáveis. Esperamos que a utilização de estratégias integrativas pelos membros do grupo modere a relação entre o conflito e a eficácia grupal, de tal forma que, nos grupos que recorrem com maior frequência a esta forma de abordagem, o impacto do conflito nas várias dimensões da eficácia será menos negativo (ou até positivo) do que nos grupos em que a utilização da integração é menor. No caso específico do efeito do conflito de tarefa no desempenho grupal esperamos que, se for encontrada sustentação empírica para a Hipótese 3b, a utilização de estratégias integrativas permita reduzir os efeitos negativos deste tipo de conflito quando eles se verificam e acentuar os efeitos positivos nas situações em que eles ocorrem.

Desta forma, prevemos que:

Hipótese 8: A utilização de estratégias integrativas modera a relação entre o conflito grupal e o desempenho grupal, o desempenho percebido e a satisfação grupal.

Relativamente à estratégia de domínio, prevemos que a sua utilização conduza a uma intensificação dos efeitos negativos dos dois tipos de conflito nos critérios de eficácia considerados. No que diz respeito à relação entre o conflito de tarefa e o desempenho grupal esperamos que, caso a Hipótese 3b seja suportada, a utilização de estratégias de domínio conduza ao aumento dos efeitos negativos deste tipo de conflito quando eles se verificam e a uma redução dos efeitos positivos quando eles ocorrem. Desta forma, prevemos que:

Hipótese 9: A utilização de estratégias de domínio modera a relação entre o conflito grupal e o desempenho grupal, o desempenho percebido e a satisfação grupal.

Por último, à semelhança do primeiro estudo, procuramos, ainda, averiguar a existência de um efeito moderador do desenvolvimento grupal na relação entre o conflito e a eficácia grupal. À medida que o grupo evolui, os níveis de maturidade e de confiança grupal aumentam, pelo que é esperado que o conflito seja progressivamente perspectivado como algo natural e inevitável e até como um fenómeno positivo para a obtenção de bons resultados grupais. Desta forma, esperamos que nos estádios de maior maturidade grupal, o impacto do conflito nas várias facetas da eficácia seja menos negativo (ou até positivo) do que nos estádios iniciais do desenvolvimento grupal. Relativamente ao efeito do conflito de tarefa no desempenho grupal e no caso da Hipótese 3b ser suportada, esperamos que o desenvolvimento grupal acentue os efeitos positivos deste tipo de conflito quando eles ocorrem e atenuem os seus efeitos negativos. Desta forma, prevemos que:

Hipótese 10: O nível de desenvolvimento grupal modera a relação entre o conflito intragrupal e o desempenho grupal, o desempenho percebido e a satisfação grupal.

Na Figura 10 representamos o modelo hipotético que pretendemos testar, no qual são analisados os efeitos directos e interactivos do conflito intragrupal, da gestão de conflitos e do desenvolvimento grupal na predição da eficácia grupal.

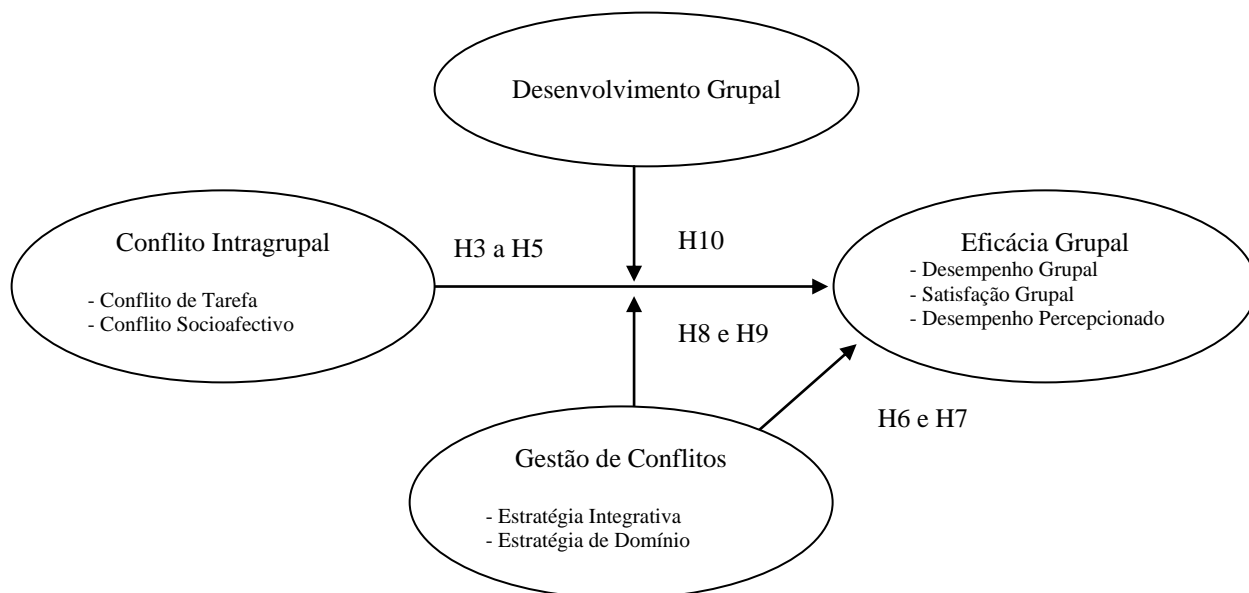


FIGURA 10. Modelo hipotético dos efeitos directos e indirectos do conflito intragrupal, da gestão de conflitos e do desenvolvimento grupal na predição da eficácia das equipas de trabalho

2. Procedimento e Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por equipas de trabalho que desempenham tarefas de elevada complexidade em organizações dos sectores industrial e dos serviços. À semelhança dos grupos analisados no primeiro estudo da presente dissertação, também as equipas seleccionadas para esta investigação correspondem à concepção de grupo que adoptamos – um sistema social, constituído por um conjunto de indivíduos que interage regularmente, de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum mobilizador. Por outro lado, são, igualmente, grupos “naturais”, isto é, grupos que têm um passado, um presente e um futuro, com objectivos reais a cumprir e que passam, simultaneamente, pelo desempenho eficaz das tarefas e pela satisfação das necessidades dos seus membros.

Tendo como referência a taxonomia de grupos de trabalho organizacionais proposta por Devine (2002), podemos classificar as equipas que constituem a nossa amostra em dois tipos: equipas de concepção e equipas executivas. As equipas de concepção são constituídas com o objectivo de desenvolver um novo produto/serviço e a sua actividade exige elevados níveis de

criatividade e de inovação. Quando a missão que esteve na base da sua constituição é alcançada, os membros regressam às suas unidades funcionais ou são deslocados para um novo projecto. As equipas executivas, por seu lado, têm como principal função coordenar o trabalho de outras equipas ou departamentos e são normalmente constituídas por membros provenientes de diferentes áreas funcionais. Os dois tipos de equipa caracterizam-se por uma baixa estruturação de tarefas e por uma elevada interdependência de tarefa e de resultados. Para a prossecução dos objectivos grupais os membros do grupo necessitam de partilhar materiais, informação e conhecimento, numa interdependência recíproca (Thompson, 1967), onde se torna difícil distinguir as contribuições individuais.

2.1. Procedimentos Adoptados no Contacto com as Organizações

A identificação das empresas industriais e de serviços a contactar para o presente estudo foi realizada com base em múltiplas fontes de informação, entre as quais se destacam a edição especial de 2005 da Revista Exame “As 500 Maiores & Melhores” empresas a actuar em Portugal, o suplemento “Tecnologias de Informação” da revista Exame nº 252 (Abril de 2005), o directório *online* de empresas tecnológicas disponibilizado no site da Revista Semana Informática¹⁰⁰ e os diversos rankings empresariais apresentados na página *web* do Forum Empresarial¹⁰¹. Paralelamente, foi consultada a base de dados de empresas industriais construída para o primeiro estudo, tendo sido seleccionadas as empresas que não tinham ainda sido contactadas.

No total foram contactadas 187 empresas, sendo 109 do sector dos serviços (52% das quais do ramo das tecnologias da informação) e 78 do sector industrial. Das empresas seleccionadas, 10% situam-se na região centro, 17% na região norte e 73% na região sul.

À semelhança do procedimento adoptado no primeiro estudo, o primeiro contacto com as empresas foi estabelecido através do envio de uma carta de apresentação (Anexo F) onde, de

¹⁰⁰ <http://www.semanainformatica.xl.pt/qq/empresa.shtml>

¹⁰¹ <http://www.forum-empresarial.pt/totalpmes.htm>

uma forma sucinta, se explicitavam os objectivos da investigação a desenvolver, os contornos da colaboração pretendida e o retorno que as empresas poderiam obter com a sua participação. Cerca de duas semanas após o envio desta carta, todas as empresas eram contactadas telefonicamente com a finalidade de averiguar a existência de disponibilidade para colaborar no estudo¹⁰². Quando existia interesse da parte da organização, era-lhe, então, enviado o projecto de investigação (Anexo G) composto por cinco pontos (1 – Equipa de Investigação, 2 – Introdução e Objectivos, 3 – Amostra e participação das empresas, 4 – Formas de recolha de informação e tempo previsto; 5 – Direitos e obrigações da equipa de investigação), onde se apresentavam, de uma forma mais aprofundada, os objectivos do estudo e os contornos da participação solicitada. Das empresas contactadas, 62 mostraram interesse em obter mais informações, tendo-lhes sido, então, enviado o projecto de investigação. Paralelamente, foram fornecidos todos os esclarecimentos necessários susceptíveis de assegurar uma adequada compreensão do pedido de colaboração, quer através de conversa telefónica quer de correio electrónico. Em três empresas realizou-se, igualmente, uma reunião com a direcção (uma destas reuniões foi realizada em *conference call*). Depois de prestarmos todos os esclarecimentos necessários, 14 empresas aceitaram colaborar na investigação, o que corresponde a uma taxa de participação de cerca de 7.5%, ligeiramente superior à que foi obtida no primeiro estudo¹⁰³.

Em cada empresa que aceitou colaborar no estudo, a selecção das equipas a inquirir foi realizada juntamente com um ou mais elementos da Direcção e teve como base os seguintes critérios: a) existência de pelo menos três elementos na equipa, b) que se percebem como equipa e são reconhecidos como tal pela envolvente e que c) interagem regularmente, de uma forma interdependente, tendo em vista o d) desenvolvimento de tarefas complexas, não

¹⁰² No primeiro estudo, constatámos que a maior parte das empresas não responde aos pedidos de colaboração em estudos desta natureza, mesmo quando ponderam participar, por ficarem a aguardar um posterior contacto telefónico da parte da equipa de investigação. Optámos, como consequência, neste segundo estudo, por contactar, por telefone, todas as empresas a quem foi enviada carta em vez de aguardar por uma resposta da sua parte.

¹⁰³ Como tivemos já oportunidade de aludir a propósito da taxa de participação das empresas no primeiro estudo, também na presente investigação nos deparámos com uma elevada resistência da parte da direcção em colaborar connosco, o que, em nossa opinião, se deve às razões já apontadas (cf. Ponto 2.1., Capítulo IV).

estandardizadas, cujos resultados apresentam um reduzido nível de previsibilidade. Participaram, em média, 6 equipas em cada empresa.

2.2. Procedimentos Adoptados na Recolha de Informação

A recolha dos dados nas 14 organizações participantes foi realizada no período que mediou entre Dezembro de 2005 e Abril de 2006.

Em cada empresa havia dois tipos de informação a recolher: os questionários destinados aos membros das equipas de trabalho seleccionadas para o estudo e os questionários dos líderes dessas equipas. Aos membros das equipas era solicitado que respondessem a 5 escalas de avaliação, através das quais eram medidos o conflito intragrupal, as estratégias de gestão de conflitos, a satisfação com a equipa de trabalho, o nível de desempenho global do grupo e o desenvolvimento grupal; aos líderes, solicitava-se, por seu lado, que avaliassem o desempenho do seu grupo de trabalho.

Em função da disponibilidade da empresa e das características das equipas participantes, foram adoptadas duas estratégias de recolha de informação: a aplicação presencial dos questionários e a resposta via correio electrónico.

A estratégia presencial de recolha de dados traduziu-se na aplicação dos questionários nas instalações da empresa, numa sala determinada para o efeito, durante o horário de trabalho. Num dia agendado com a direcção, os membros das equipas deslocavam-se à sala definida, em grupos previamente determinados ou de uma forma aleatória, em função da disponibilidade individual. Nesse momento, era-lhes entregue o questionário e transmitidas todas as informações verbais susceptíveis de assegurar a fiabilidade dos resultados (objectivos, natureza do estudo, reforço da confidencialidade das respostas, referência ao facto de as respostas serem tratadas ao nível grupal, apelo à sinceridade, instruções relativas ao preenchimento correcto dos questionários e agradecimentos)¹⁰⁴. O tempo médio despendido na resposta aos questionários foi

¹⁰⁴ Numa das empresas, os questionários foram administrados no início das reuniões semanais das equipas, o que prolongou a recolha dos dados por vários dias.

de cerca de 20 minutos, no caso dos membros das equipas, e de 5 minutos no que diz respeito aos questionários dos líderes.

A estratégia de recolha de dados descrita, sendo, muito embora, a que privilegiámos, não foi possível de implementar em algumas empresas, devido a questões relacionadas com o funcionamento organizacional e/ou a aspectos ligados à própria estrutura e especificidade das funções desempenhadas por algumas das equipas solicitadas a participar (algumas equipas, por exemplo, não desenvolviam o seu trabalho no espaço físico da organização sendo, por isso, muito difícil estabelecer contacto com os seus diversos elementos). Definimos, então, como estratégia alternativa, a obtenção das respostas dos membros e líderes das equipas através de correio electrónico.

No campo das Ciências Organizacionais, a utilização da Internet (e/ou da Intranet) como forma de recolha de dados em estudos baseados no método do inquérito tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, assumindo-se esta estratégia como “a great promise for survey researchers” (Rogelberg et al., 2002, p. 144). Com efeito, a utilização deste meio de recolha de dados apresenta um conjunto de vantagens, nomeadamente, a redução de custos, o aumento da dimensão das amostras, a possibilidade de inquirir populações de difícil acesso e/ou a maior rapidez do processo (Buchanan & Smith, 1999; Stanton & Rogelberg, 2002). Por outro lado, os resultados dos estudos desenvolvidos com o fim de comparar a administração dos questionários através da Internet com a adopção do método de papel e lápis, têm demonstrado que as conclusões não são afectadas pela diferença nos métodos (Stanton & Rogelberg, 2002).

A utilização da Internet como forma de obtenção das respostas aos inquéritos apresenta, contudo, algumas desvantagens, quando comparada com a administração presencial dos questionários. Por um lado, o não estabelecimento de um contacto pessoal entre investigadores e inquiridos pode diminuir o seu envolvimento na tarefa de responder ao questionário e o esforço nela despendido, reduzindo, como consequência, a probabilidade de obtenção de informação relevante. Paralelamente, a ausência do investigador durante o preenchimento do questionário impede o esclarecimento de eventuais dúvidas e a resposta a questões que, por vezes, são fundamentais para a fiabilidade dos resultados. Por último, quando os questionários não são

respondidos no momento da sua entrega aos participantes aumenta, naturalmente, a “taxa de mortalidade”. Conscientes destas limitações, procurámos atenuá-las na forma como implementámos o processo.

Assim, as empresas enviavam uma comunicação interna a cada um dos elementos das equipas seleccionadas para o estudo (membros e líder) com as seguintes indicações: referência ao facto de a empresa estar a colaborar com a Universidade de Coimbra num estudo sobre conflitos grupais, indicação da forma como se iria processar a colaboração (nomeadamente que o questionário seria enviado por *email* e que teriam um determinado prazo para enviarem as suas respostas), explicitação da confidencialidade dos dados e apelo à participação de todos no processo. Entre três a cinco dias após esta comunicação interna, era enviado a cada um dos colaboradores das equipas seleccionadas, um *email* com o questionário em anexo e no qual se explicitavam os objectivos do estudo, se sublinhava o carácter confidencial dos resultados, se indicava o prazo de resposta e se fazia referência à total disponibilidade do investigador responsável para a prestação de qualquer esclarecimento (era fornecido o *email* e o telemóvel). Um dia antes de terminar o prazo (que era, de um modo geral, de oito dias) era enviado a todos os inquiridos um novo *email* a lembrar a aproximação do fim do prazo e a sublinhar a importância da sua participação.

Das 14 organizações inquiridas, 8 optaram pela estratégia presencial (57 equipas) e em 6 a recolha de dados foi feita por correio electrónico (32 equipas).

2.3. Caracterização da Amostra

A amostra de partida era constituída por 89 equipas de trabalho. Foram entregues 405 questionários aos membros das equipas seleccionadas para o estudo, dos quais 343 foram devolvidos¹⁰⁵, tendo sido 23 (6.7%) eliminados da amostra por conterem deficiências no

¹⁰⁵ A totalidade dos questionários não devolvidos corresponde a equipas em que se optou pelo correio electrónico como forma de obtenção das respostas aos questionários.

preenchimento¹⁰⁶. Após estes procedimentos iniciais, a amostra ficou com um total de 321 participantes, membros de 77 equipas¹⁰⁷, cuja caracterização sócio-demográfica é apresentada no Quadro 22. Como é possível observar, a maior parte dos respondentes tem idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos (64.5%) e possui uma elevada escolarização (69.2% tem estudos superiores ao nível do bacharelato ou da licenciatura) o que se relaciona, naturalmente, com o elevado nível de qualificações exigido pelo tipo de funções desempenhadas pelas equipas analisadas. No que toca à antiguidade na empresa, os participantes distribuem-se pelas várias classes definidas, sendo a classe entre os 5 e os 7 anos a que apresenta maior frequência. Por último, relativamente à antiguidade na equipa, cerca de 44.5% dos respondentes são membros da equipa actual há menos de 6 meses (sendo esta a classe modal) e 32.1% entre 6 meses e 1 ano. A reduzida antiguidade na equipa prende-se com o facto de uma parte substancial da amostra ser constituída por equipas de concepção (59 equipas), cujo tempo de duração é limitado pela concretização do projecto que esteve na base da sua formação.

¹⁰⁶ Destes 23 questionários, 16 continham mais de 10% de itens não respondidos em cada uma das escalas constantes no questionário e 7 foram incorrectamente preenchidos (Bryman & Cramer, 1990/1993).

¹⁰⁷ Das 89 equipas que foram chamadas a participar no presente estudo, o número de questionários devolvidos e/ou válidos foi inferior a 50% em 12, pelo que optámos por retirá-las da nossa amostra. Assim, em todas as equipas da amostra final, mais de 50% dos seus membros devolveram questionários válidos (a percentagem média de questionários válidos por equipa é de 78%).

QUADRO 22
Caracterização da amostra de membros das equipas em função da idade, habilitações,
antiguidade na empresa e antiguidade na equipa
(*N* = 321)

Características Sócio-demográficas	n	%
Idade (anos)		
< 26	32	10
26 – 30	104	32.4
31 – 35	103	32.1
36 – 40	42	13.1
> 40	39	12.1
Não respondeu	1	0.3
Habilitações académicas		
9ºano	12	3.7
12º ano	74	23.1
Estudos superiores	222	69.2
Estudos de pós-graduação	12	3.7
Não respondeu	1	0.3
Antiguidade na empresa (anos)		
< 1	49	15.3
De 1 até 3	59	18.4
Mais de 3 até 5	60	18.7
Mais de 5 até 7	61	19
Mais de 7 até 10	41	12.8
> 10	49	15.3
Não respondeu	2	0.6
Antiguidade na equipa		
< 6 Meses	143	44.5
De 6 Meses até 1 ano	103	32.1
Mais de 1 ano até 3 anos	46	14.3
Mais de 3 anos até 5 anos	10	3.1
> 5 anos	2	0.6
Não respondeu	17	5.3

No que diz respeito aos líderes inquiridos, dos 89 questionários que foram entregues, 80 foram devolvidos e considerados válidos. A análise do Quadro 23 revela-nos que 55.1% dos respondentes têm menos de 40 anos, 62.5% têm estudos superiores ao nível do bacharelato ou da licenciatura, 61.5% encontram-se na empresa há mais de 6 anos e 57.5% estão há cerca de um ano (ou menos) a liderar a actual equipa.

QUADRO 23
Caracterização da amostra de líderes das equipas em função da idade, habilitações,
antiguidade na empresa e antiguidade na equipa
(*N* = 80)

Características Sócio-demográficas	n	%
Idade (anos)		
< 30	4	5.0
30 – 34	21	26.3
35 – 39	19	23.8
40 – 44	12	15.0
45 – 50	10	12.5
> 50	6	7.5
Não respondeu	8	10.0
Habilitações académicas		
12º ano	14	17.5
Estudos superiores	50	62.5
Estudos de pós-graduação	7	8.8
Não respondeu	9	11.2
Antiguidade na empresa (anos)		
< 4	7	8.8
De 4 até 6	18	22.5
Mais de 6 até 8	13	16.3
Mais de 8 até 15	20	25.0
> 15	16	20.0
Não respondeu	6	7.5
Antiguidade na equipa		
< 6 Meses	20	25.0
De 6 Meses até 1 ano	26	32.5
Mais de 1 ano até 3 anos	14	17.5
Mais de 3 anos até 5 anos	5	6.3
> 5 anos	2	2.5
Não respondeu	13	16.3

No Anexo H é apresentado um quadro com a caracterização das equipas em função do seu tipo (equipa de concepção, equipa executiva), do número de membros e do número de questionários considerados válidos.

3. Instrumentos de Medida

A avaliação das variáveis consideradas para o presente estudo foi concretizada com recurso à utilização e adaptação de questionários já desenvolvidos para o primeiro estudo – a EACI (Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal), o ROCI-II (Rahim, 1983) e o PDE (Percepção de Desenvolvimento de Equipas) – e ao desenvolvimento de dois novos questionários – a Escala de Satisfação Grupal (ESAG) e a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal-II. Neste capítulo apresentamos cada um dos instrumentos de medida utilizados e os estudos relativos às suas qualidades psicométricas. Apenas o PDE não será apresentado neste capítulo uma vez que, como não sofreu alterações relativamente ao primeiro estudo (por não terem sido realizados novos estudos relativos à sua validade), nos escusamos de voltar a descrever o seu processo de construção e validação e remetemos o leitor para o Ponto 3.3. do capítulo anterior.

Para além destes instrumentos de avaliação, foi ainda utilizado um indicador do desempenho grupal percebido pela equipa, constituído por apenas um item, no qual se solicitava aos membros do grupo que indicassem numa escala de 1 (*mau*) a 10 (*excelente*) de que forma avaliavam o desempenho global da sua equipa de trabalho.

3.1. Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI)

Este instrumento de avaliação foi por nós desenvolvido para o primeiro estudo, sendo constituído por nove itens que avaliam as duas dimensões do conflito intragrupal – cinco itens medem o conflito de tarefa e quatro itens avaliam o conflito socioafectivo. Pelo facto de ter apresentado boas qualidades psicométricas nos estudos de validade já conduzidos, optámos, nesta investigação, por testar a sua dimensionalidade através da técnica da análise factorial

confirmatória¹⁰⁸. Importa salientar, contudo, que foi feita uma alteração à escala utilizada no primeiro estudo. Assim, tendo sido constatado que, na avaliação dos itens, os respondentes não diferenciavam a frequência de emergência dos conflitos da tensão por eles gerada, optámos por transformar as duas escalas – tensão e frequência – apenas numa. Nesta nova versão da EACI (cf. Anexo I, p. 48), é, assim, solicitado aos participantes que indiquem com que frequência surge tensão na equipa causada por cada uma das situações apresentadas (1 = *nunca acontece*, 7 = *acontece sempre*).

3.1.1. Validade de Constructo e Fiabilidade

A amostra constituída por 321 participantes garantiu as condições necessárias à condução da análise factorial confirmatória¹⁰⁹. No total de respostas dadas aos nove itens que compõem esta escala foram identificados apenas 4 *missing values* (0.01%), os quais foram substituídos pela média do respectivo item.

A análise das medidas de tendência central aponta para a existência de uma boa variabilidade nas respostas aos itens. Não se verificaram médias muito extremas [a média mais baixa foi observada no item 8 (2.73) e a mais elevada no item 5 (3.67)] e os desvios-padrão variaram entre 1.07 (item 5) e 1.16 (item 2). A análise da normalidade revelou, contudo, a presença de duas variáveis com uma assimetria positiva significativa. De acordo com Byrne (2001), por não se tratar de uma assimetria severa (nos dois casos é inferior a 0.5)¹¹⁰ e pelo facto de a assimetria das duas variáveis ser no mesmo sentido, esta violação à normalidade não afecta

¹⁰⁸ A análise factorial confirmatória (AFC) pertence à família dos modelos de equações estruturais e, como o seu próprio nome indica, procura confirmar a adequação aos dados da estrutura factorial de uma determinada medida (Ullman, 2001). Neste sentido, a AFC deve apenas ser utilizada com instrumentos de avaliação que foram já submetidos a estudos de validação anteriores e em que exista uma forte fundamentação (teórica e/ou empírica) quanto à sua estrutura factorial (Byrne, 2001).

¹⁰⁹ De acordo com Ullman (2001), o critério mínimo para testar um modelo de equações estruturais é de 10 sujeitos por parâmetro livre. No nosso caso, temos 321 sujeitos para 19 parâmetros livres (16.9:1), rácio que ultrapassa o valor requerido.

¹¹⁰ Para que uma distribuição se possa assumir como normal, os valores dos coeficientes de assimetria e de curtose devem ser próximos de zero. Sempre que os valores absolutos destes coeficientes sejam superiores a 1, pode assumir-se que a distribuição dos dados em causa apresenta um desvio severo à normalidade (Byrne, 2001; Runyon, Haber, Pittenger, & Coleman, 1996).

grandemente os critérios globais de avaliação, devendo, contudo, o χ^2 ser analisado com precaução.

No âmbito da análise factorial confirmatória, sujeitámos o modelo hipotético de 9 itens, divididos em dois factores correlacionados entre si, ao método da máxima verosimilhança (*maximum likelihood*).

Segundo Kline (2005) e Byrne (2001), autores em que nos baseámos para a realização da análise factorial confirmatória, a avaliação da qualidade do ajustamento do modelo hipotético deve ter em conta quer critérios globais, relacionados com a adequação global do modelo, quer critérios específicos, os quais dizem respeito à análise dos parâmetros estimados.

No que diz respeito ao último critério referido, os resultados da avaliação dos parâmetros estimados são bastante favoráveis. Com efeito, todos os parâmetros em estudo apresentam viabilidade e significância estatística, situando-se os valores dos testes estatísticos consideravelmente acima do valor crítico de 1.96, o que significa que pode ser rejeitada a hipótese nula de que o peso factorial de cada variável na dimensão respectiva é igual a zero (Williams, Ford, & Nguyen, 2002).

Os índices de ajustamento utilizados para avaliar a adequação do modelo como um todo revelaram, contudo, um ajustamento pouco satisfatório entre os dados e o modelo hipotético. Com efeito, obtivemos um valor significativo no teste do Qui-Quadrado [χ^2 (26, $N = 321$) = 128.700, $p < .001$], o que indica que o ajustamento entre os dados e o modelo especificado não é inteiramente adequado. No entanto, este valor deve ser analisado com precaução devido à sensibilidade deste teste à dimensão da amostra (designadamente a amostras de maior dimensão) e à não normalidade dos dados. O facto de esta estatística se basear na distribuição do χ^2 , assumindo, como tal, que o modelo se adequa na população de uma forma perfeita (na realidade, por muito bons que sejam os modelos hipotéticos, apenas se ajustam ao mundo real de uma forma aproximada e nunca exacta) conduz, igualmente, a que a sua utilização seja considerada problemática, sendo sugerida a utilização de outros critérios adicionais de avaliação da qualidade do ajustamento (Byrne, 2001; Hair et al., 1998/2005; Kline, 2005; Ullman, 2001).

De entre estes, o CFI (Bentler, 1990) é o critério actualmente mais utilizado. Trata-se de um índice de ajustamento que compara o modelo hipotético com o modelo independente (também designado por modelo nulo), variando entre 0 e 1. Embora valores acima de .90 tenham sido inicialmente considerados como traduzindo uma boa qualidade do ajustamento (Bentler, 1992), numa revisão mais recente (Hu & Bentler, 1999) foi recomendado o valor de .95. No nosso caso, o CFI é de .93, valor que consideramos satisfatório por se situar acima do valor originalmente recomendado, apesar de um pouco abaixo do valor que, actualmente, constitui a referência.

Para além dos indicadores de ajustamento já referidos, foi por nós também considerado o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) que, embora tenha sido proposto por Steiger e Lind em 1980, só recentemente foi reconhecido como uma medida importante da adequação global do modelo. Este indicador tem em consideração o erro de aproximação à população, medindo a discrepância de ajustamento do modelo do investigador à matriz de covariância da população. Esta discrepância é expressa por graus de liberdade, o que torna o índice sensível ao número de parâmetros estimados (i.e., à complexidade do modelo). Valores de RMSEA inferiores a .06 são indicativos de uma boa qualidade do ajustamento, até .08 revelam um ajustamento aceitável e valores acima de .10 são reveladores de um ajustamento pobre (Byrne, 2001; Hu & Bentler, 1999; Kline, 2005). Steiger (1990) sugere que, para uma maior precisão na determinação da adequação do modelo, se utilize o intervalo de confiança relativo ao valor do RMSEA. Assim, perante um RMSEA pequeno, mas com um intervalo de confiança elevado, um investigador deve concluir que a discrepância estimada é imprecisa, negando a possibilidade de determinar de forma exacta o grau de ajustamento na população. Deve ser, igualmente, considerado o teste da aproximação do ajustamento, o qual não deve apresentar significância estatística.

Os nossos resultados apontam para uma aproximação pobre do modelo à população, na medida em que o valor de RMSEA é de .11, com um intervalo de confiança associado de .09 e .12, estatisticamente significativo.

Tomados no seu conjunto, os indicadores apresentados sugerem a necessidade de reespecificar o modelo. Neste sentido, o passo seguinte consistiu em procurar melhorar a adequação do modelo aos dados, tendo em consideração quer critérios de natureza estatística quer critérios de natureza teórica. As sugestões de modificação fornecidas pelo programa AMOS apontam para a existência de covariação entre alguns erros. O índice de modificação (M.I.)¹¹¹ mais elevado relaciona-se com a covariação do erro do item 5 (“*Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado*”) com o erro do item 6 (“*Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas*”) [M.I. = 32.11]. A existência de covariação entre os erros, problema comum neste tipo de escalas de avaliação, reflecte a existência de erros de medição sistemáticos e não aleatórios e que podem ser o resultado de características específicas dos próprios itens ou dos respondentes (Aish & Joreskog, 1990). Uma construção frásica semelhante dos itens ou a tendência dos participantes em responder sempre da mesma forma ou em função da desejabilidade social, são exemplos de causas possíveis para a existência de covariação entre os erros. No nosso caso, os dois itens em causa, embora avaliem aspectos diferentes do funcionamento do grupo, encontram-se, de alguma forma, relacionados. Com efeito, a tomada de decisão no grupo envolve assuntos muito diversos, entre os quais as estratégias a adoptar para executar o trabalho. Neste sentido, os dois itens embora não sejam, em nossa opinião, redundantes, apresentam, de facto, alguma sobreposição no seu conteúdo, o que poderá justificar a covariação entre os seus erros. Por outro lado, o facto de se posicionarem na escala, um a seguir ao outro, pode ter sobrevalorizado esta questão.

Conduzimos, então, uma análise factorial confirmatória da estrutura factorial do modelo inicial com a estimação livre do parâmetro relativo à covariação dos erros de medida e5 e e6, tendo-se obtido uma melhoria na qualidade dos índices de ajustamento (revisão 1). Assim, o Qui-quadrado diminui de uma forma significativa [χ^2 (25, $N = 321$) = 92.458, $p < .001$; $\Delta \chi^2$ (1) = 36.24, $p < .001$] e o CFI sobe para .95. Contudo, o valor de RMSEA é de .09, com um

¹¹¹ O Índice de Modificação (M.I.) pode ser conceptualizado como uma estatística χ^2 com um grau de liberdade. Para cada parâmetro fixo especificado, o AMOS calcula um M.I. que representa a descida esperada no χ^2 global se o parâmetro em causa for livremente estimado num modelo posterior.

intervalo de confiança a 90% que varia entre .072 e .11, o que aponta para a necessidade de continuar a ajustar o modelo. Assim, analisámos, novamente, os índices de modificação (M.I.) apresentados pelo AMOS e identificámos um M.I. de 16.42 relativo ao parâmetro relacionado com a covariação dos erros de medida do item 2 (*“Divergências no que diz respeito à distribuição do trabalho e da responsabilidade”*) e do item 7 (*“Ideias diferentes relativamente às regras e aos objectivos da equipa”*). Novamente, julgamos que a covariação existente entre estes erros se relaciona com a existência de uma certa proximidade nos conteúdos por eles avaliados. Na realidade, ambos dizem respeito ao processo de desenvolvimento das tarefas, embora se relacionem com aspectos diferentes do mesmo: enquanto o item 2 se refere à definição das responsabilidades e à delimitação das funções de cada membro do grupo, o item 7 diz respeito ao estabelecimento das metas a alcançar e das regras que as viabilizam.

O passo seguinte consistiu, então, na sujeição do modelo bidimensional, com a estimação da covariação dos erros de medição e5 e e6 e dos erros e2 e e7 a uma análise factorial confirmatória (revisão 2). Como se pode observar no Quadro 24, em comparação com os modelos anteriores, o modelo que resultou desta nova revisão apresenta melhores índices de ajustamento. Assim, o Qui-quadrado diminui de uma forma significativa [$\chi^2(24, N = 321) = 64.605, p < .001; \Delta \chi^2(1) = 27.85, p < .001$], o CFI sobe para o valor de .97 e o RMSEA, apesar de não ser o desejável, adopta um valor aceitável (RMSEA = .07, com um intervalo de confiança a 90% de .05 a .09).

Embora a teoria subjacente à construção da EACI seja consistente quanto à bidimensionalidade do conflito intragrupal, optámos por conduzir uma análise confirmatória ao modelo unidimensional, seguindo a recomendação de Kline (2005)¹¹². Os resultados de todos os índices de ajustamento por nós considerados apontam para um ajustamento muito inferior do modelo unidimensional aos dados [$\chi^2(27, N = 321) = 285.863, p < .001$; CFI = .81; RMSEA =

¹¹² De acordo com Kline (2005), quando a teoria subjacente à construção de um instrumento de medida não é precisa quanto ao número de dimensões do constructo deve iniciar-se a análise factorial confirmatória pelo teste ao modelo unidimensional e mesmo quando existe precisão quanto ao número de factores, os valores dos índices de ajustamento de modelos mais complexos devem ser comparados com os valores dos modelos mais simples.

.17, com um intervalo de confiança a 90% de .15 a .19], resultados que vêm reforçar a bidimensionalidade do constructo teórico em causa.

QUADRO 24
Índices de ajustamento obtidos nas análises factoriais confirmatórias à escala EACI

	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	CFI	RMSEA	Intervalo de Confiança (90%)
Modelo inicial	128.700***	26	-	.93	.11	.09 - .12***
Revisão 1	92.458***	25	36.24***	.95	.09	.07 - .11***
Revisão 2	64.605***	24	27.85***	.97	.07	.05 - .09*

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Na Figura 11 apresentamos a estrutura factorial retida. Todos os parâmetros estimados são estatisticamente significativos e os itens apresentam saturações factoriais superiores a .50. As duas dimensões do conflito correlacionam-se de uma forma positiva e significativa ($r = .69$, $p < .001$), dado que, do ponto de vista teórico, apresenta uma elevada interpretabilidade. Com efeito, embora as tensões provocadas por divergências relacionadas com o conteúdo das tarefas se diferenciam das tensões resultantes das divergências relativas às relações interpessoais, ambas se encontram, na realidade, muito inter-relacionadas. A complexidade das interações humanas que se estabelecem no quotidiano dos grupos de trabalho em contexto organizacional, dificulta a circunscrição dos conflitos de tarefa ao domínio tarefa e dos conflitos socioafectivos ao domínio socioafectivo e conduz a que ambos, muitas vezes, co-ocorram. Assim, embora distinguíveis, as duas dimensões do conflito grupal caracterizam-se por uma elevada interdependência.

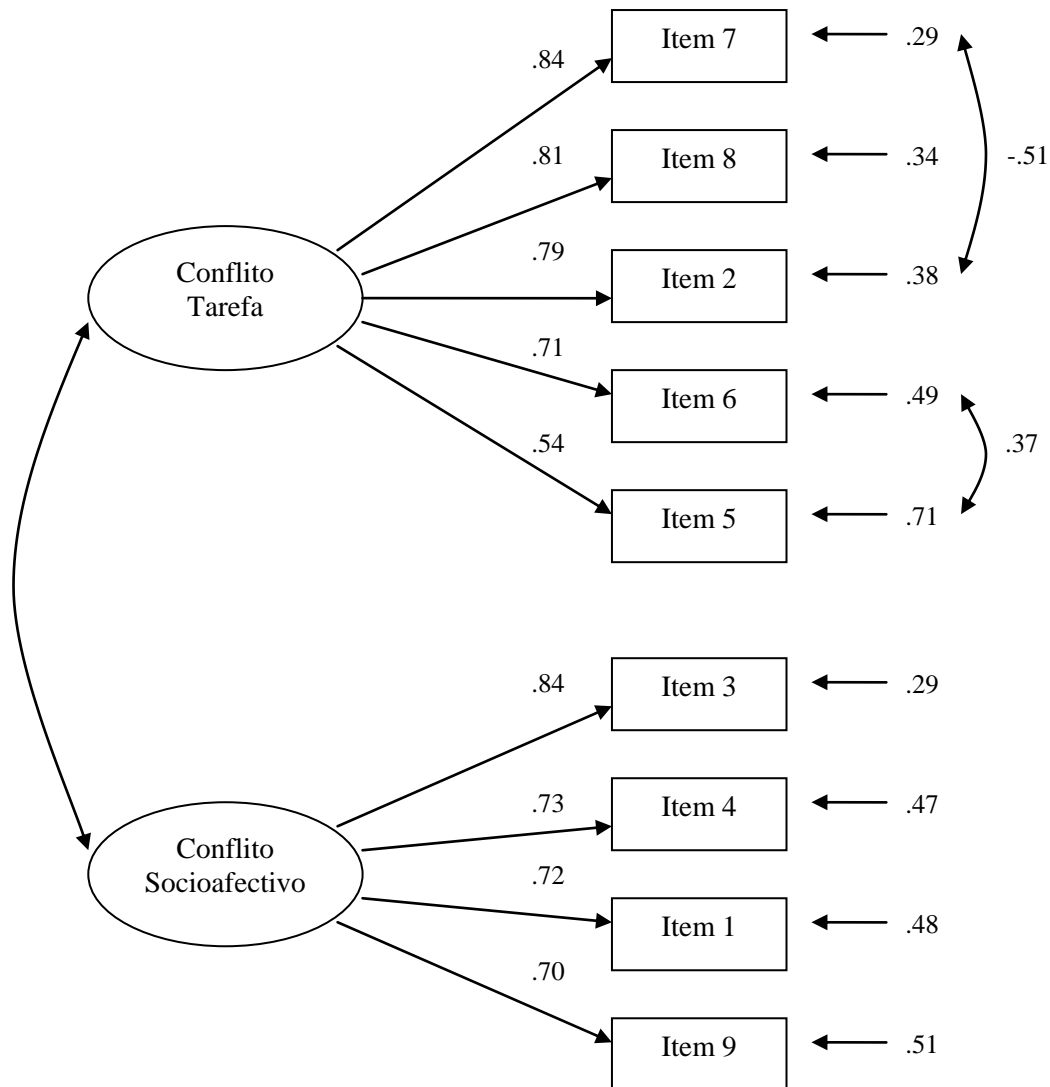


FIGURA 11. Estrutura Factorial da EACI (revisão 2)
(Solução estandardizada onde os valores relativos aos erros de medição são proporções de variância não explicada)¹¹³

A consistência interna da escala EACI foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Como é possível observar no Quadro 25, a análise da fiabilidade apontou para resultados bastante satisfatórios. Com efeito, os valores de *alpha* de .85 e de .83, respectivamente, para a dimensão tarefa e para a dimensão socioafectiva do conflito intragrupal, bem como a magnitude

¹¹³ Os valores não estandardizados encontram-se disponíveis no Anexo K.

das correlações dos itens com a dimensão respectiva, são indicativos da presença de duas sub-escalas com uma boa consistência interna.

QUADRO 25
EACI: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
Tarefa			.854
<i>Itens</i>			
2	.639	.831	
5	.560	.850	
6	.723	.809	
7	.708	.813	
8	.706	.813	
Socioafectiva			.833
<i>Itens</i>			
1	.646	.797	
3	.744	.752	
4	.658	.792	
9	.606	.813	

3.2. Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-II)

Para caracterizarmos as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos membros do grupo utilizámos a versão do ROCI-II que resultou dos trabalhos de validação por nós conduzidos aquando do primeiro estudo (cf. Capítulo 4). Esta versão é composta por 15 itens que medem quatro estratégias que traduzem diferentes formas de gerir situações conflituais: integração (4 itens), evitamento (3 itens), acomodação (4 itens) e domínio (4 itens). Introduzimos, contudo, uma alteração no nível de resposta da escala. Assim, enquanto no primeiro estudo os sujeitos eram questionados sobre a forma individual de reagir perante conflitos, no presente estudo solicitámos aos respondentes que indicassem o modo como os membros da sua equipa habitualmente reagem quando se encontravam perante situações de conflito. Realizámos esta alteração porque considerámos que o padrão de resposta obtido no primeiro estudo (no qual a integração surge como a estratégia de gestão de conflitos mais utilizada, seguida pelo evitamento, pela acomodação e pelo domínio) se poderia relacionar com a desejabilidade social, podendo esta ameaça ser minorada se a avaliação recaísse sobre o grupo e não sobre o indivíduo. Por outro lado, visto que as respostas seriam, posteriormente, agregadas

ao nível grupal, considerámos que seria mais adequado (sendo possível) solicitar as avaliações no mesmo nível de análise.

A versão da escala ROCI-II utilizada neste estudo, que designaremos por ROCI-II – Forma Grupal, encontra-se no Anexo I (p. 49).

Após terem respondido à ROCI-II – Forma Grupal, era ainda solicitado aos respondentes que indicassem, do conjunto dos 15 itens que constituem a escala, quais os 5 que traduziam a forma como habitualmente os membros do seu grupo reagiam quando se encontravam perante situações de tensão causadas por questões afectivas (nomeadamente por diferenças de personalidade, de valores e de atitudes perante a vida), e os 5 que traduziam a forma como no grupo se reagia quando as situações de tensão eram causadas por questões de tarefa (nomeadamente, diferenças relativas à distribuição do trabalho, aos objectivos da equipa e à forma como o trabalho deve ser executado). Com estas questões (p. 50 do Anexo I) pretendíamos averiguar a possibilidade de existência de diferentes formas de gerir conflitos em função da natureza do conflito emergente. Não foram, contudo, detectadas diferenças entre o tipo de abordagem seleccionado para a questão 1 e o tipo de abordagem identificado na questão 2 (a maior parte dos sujeitos repetiu, aliás, a mesma resposta), o que aponta para a inexistência de diferentes respostas em função da natureza do conflito emergente.

Embora esta escala tivesse sido já adaptada e validada por nós, optámos por não recorrer à análise factorial confirmatória por três razões fundamentais. Em primeiro lugar, porque foram feitas alterações à versão validada, designadamente a reformulação dos itens do nível individual para o nível grupal. Em segundo lugar, porque a escala inicial, constituída por 28 itens, foi reduzida para 15 itens nos estudos de validação realizados, não tendo havido nenhum estudo posterior que averiguasse a estabilidade da estrutura factorial retida. Em terceiro e último lugar, porque duas das dimensões da escala (o evitamento e a acomodação) apresentaram baixos níveis de consistência interna, pelo que considerámos que seria mais seguro a realização de uma análise factorial exploratória, ao invés de uma análise confirmatória.

3.2.1. Validade de Constructo e Fiabilidade

Os 321 indivíduos¹¹⁴ que responderam a este instrumento de avaliação garantiram as condições exigidas por esta técnica, ou seja, um mínimo de 100 sujeitos por análise e um rácio de pelo menos 5 para um 1 em termos do número de sujeitos por item que, neste caso, é de 21.7:1 (Bryman & Cramer, 2001; Comrey, 1978; Gorsuch, 1983).

Procurámos avaliar a variabilidade das respostas dadas a cada um dos itens através do cálculo de algumas medidas de tendência central (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequência por opção de resposta). Em todos os itens as opções de resposta se distribuíram entre o valor mínimo (1= *nunca acontece*) e o máximo (7= *acontece sempre*) da escala e em nenhum se verificou uma percentagem de respostas numa das opções superior a 30%, o que sugere a existência de variabilidade nas respostas dadas e aponta para um adequado poder discriminativo dos itens. As médias dos itens variaram entre 2.56 (item 12) e 5.19 (item 15) e os desvios-padrão entre 1.12 (item 9) e 1.62 (item 7).

Em seguida, verificámos a viabilidade de utilização da análise factorial através da observação dos indicadores fornecidos pelo teste de KMO e pelo teste de esfericidade de Bartlett, bem como pela análise da matriz de anti-imagem. O valor de KMO de .84 indica que existe uma boa correlação entre as variáveis e o valor do teste de Bartlett revela que a matriz de intercorrelações é significativamente diferente de uma matriz de identidade [$\chi^2(78) = 1910.71, p < .001$]. Ambos os indicadores sugerem, neste sentido, que existe uma boa adequação da análise factorial aos dados obtidos. A matriz de anti-imagem, por seu lado, não sugere a exclusão de nenhum item [todos os itens apresentam um MSA superior a .50].

Os 15 itens que compõem a escala em análise foram então submetidos a uma análise factorial exploratória com rotação ortogonal (*varimax*) e extracção livre de factores. A solução emergente apontou para a retenção de 4 factores, responsáveis por 67.7% da variabilidade total. O primeiro factor, responsável por 34.2% da variância total, integra os quatro itens construídos para medir a integração; o segundo factor integra os itens construídos para medir o domínio e

¹¹⁴ Observaram-se, em média, 1,8 missing values por item, os quais foram substituídos pela média do respectivo item.

explica 16.5% da variância total; o terceiro factor integra os três itens que medem a estratégia de evitamento e é responsável por 10% da variância; por último, o quarto factor retido explica 7% da variância e agrupa dois dos itens que medem a acomodação. Os outros dois itens construídos para medir a estratégia de acomodação apresentavam pesos factoriais muito próximos nos factores 3 e 4, e em nenhum saturavam acima de .50, pelo que decidimos retirá-los da nossa análise. A solução composta pelos 13 itens retidos foi novamente submetida a uma análise factorial exploratória. Emergiram 4 factores responsáveis por 71.9% da variabilidade total (Quadro 26). Após a rotação *varimax*, o primeiro factor tem um valor próprio de 3.212 e explica 24.7% da variância, o segundo factor tem um valor próprio de 2.912 e é responsável por 22.4% da variância, o terceiro factor tem um valor próprio de 1.793 e explica 13.80% e o quarto factor tem um valor próprio de 1.423 e é responsável por 10.94% da variância total. Todos os itens retidos apresentam comunalidades satisfatórias e saturações acima de .50.

QUADRO 26
ROCI-II – Forma Grupal: Saturações factoriais (*S*) e comunalidades (*h*²)

Item	<i>S</i>				<i>h</i> ²
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	
2. Procuram encontrar soluções que satisfaçam as expectativas de todos.	.864	-.156	-.031	.046	.774
1. Procuram integrar as ideias em confronto, com o objectivo de chegarem a uma decisão em conjunto.	.857	-.109	-.083	.046	.755
15. Procuram que, em conjunto, se chegue a uma compreensão adequada da situação/problema.	.839	-.330	-.019	.052	.817
10. Procuram que os assuntos sejam abordados com frontalidade e de forma construtiva para que todos os envolvidos saiam “a ganhar”.	.813	-.237	-.041	.161	.745
4. Recorrem ao estatuto que possuem para tentar obter resultados que lhes sejam favoráveis.	-.222	.857	.045	-.001	.785
3. Utilizam a influência pessoal para conseguir que as ideias defendidas sejam aceites.	-.052	.843	-.025	.121	.729
12. Utilizam o poder individual para ganhar face aos outros.	-.274	.795	.160	.012	.732
8. Utilizam as competências pessoais para “sair por cima”.	-.237	.747	.179	.029	.646
14. Procuram evitar interacções desagradáveis.	.233	.031	.830	-.061	.747
7. Evitam o confronto directo.	-.201	.036	.709	.137	.563
13. Procuram não expressar as divergências existentes para evitar situações difíceis de contornar.	-.174	.235	.705	.238	.639
9. Seguem as sugestões dos outros membros envolvidos, mesmo que contrariem a sua posição.	-.007	.136	.182	.807	.703
11. Procuram corresponder às expectativas dos outros, mesmo que possam não concordar com eles.	.239	-.022	.048	.802	.704

A consistência interna da escala ROCI-II – Forma Grupal foi avaliada através do cálculo do α de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Pela análise do Quadro 27 (valores de α e correlações item/dimensão) é possível constatar que os dois primeiros factores – integração e domínio – apresentam bons níveis de consistência interna, na medida em que os valores de α se situam bastante acima do valor de referência de .70 e que todos os itens se correlacionam de uma forma elevada com o factor respectivo, à excepção dos itens 3 e 8 cuja correlação com o factor é moderada. A dimensão evitamento apresenta um índice de consistência interna pouco satisfatório, mas os itens correlacionam-se de uma forma moderada com o factor. A dimensão acomodação, contudo, apresenta, simultaneamente, um índice de consistência interna medíocre e os itens apresentam uma correlação baixa com a dimensão, pelo que optámos por não utilizar esta variável nas análises subsequentes.

QUADRO 27
ROCI-II – Forma Grupal: Valores do α de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	α total sem o item	α
Integração			.90
Itens			
1	.763	.876	
2	.777	.871	
10	.759	.879	
15	.815	.858	
Domínio			.86
Itens			
3	.666	.840	
4	.767	.798	
8	.666	.841	
12	.741	.812	
Evitamento			.65
Itens			
7	.423	.599	
13	.495	.501	
14	.454	.545	
Acomodação			.55
Itens			
9	.384	-	
11	.384	-	

3.3. Escala de Satisfação Grupal (ESAG)

3.3.1. Processo de Construção e Avaliação da Validade de Conteúdo

Esta escala tem como objectivo caracterizar o grau de satisfação dos membros com a equipa à qual pertencem. Trata-se de uma escala por nós construída por não termos encontrado na literatura nenhum instrumento que se adaptasse totalmente aos nossos objectivos, nomeadamente à finalidade de avaliar a satisfação dos membros quer com os aspectos da equipa de trabalho relativos ao sistema socioafectivo quer com os aspectos respeitantes ao sistema tarefa.

Na construção da nossa escala de satisfação grupal, tivemos, no entanto, como referência, escalas desenvolvidas por outros autores, nomeadamente por Gladstein (1984) e por Passos e Caetano (2005).

A escala de satisfação grupal desenvolvida por Gladstein (1984), uma das mais utilizadas na literatura (e.g., Gil et al., 2005; Kwak, 2004; Van Der Vegt, Emans & Van de Vliert, 2000), é composta por três itens, avaliados pelos membros das equipas em escalas de Lickert de 5 pontos (1 = *strongly agree*, 5 = *strongly disagree*): “I am satisfied with my present colleagues”, “I am pleased with the way my colleagues and I work together”, “I am very satisfied with working in this team”.

A escala desenvolvida por Passos e Caetano (2005) para avaliar a satisfação dos membros com a equipa é composta por cinco itens. Aos respondentes é solicitado que avaliem, em escalas de Lickert de sete pontos (1 = *totalmente insatisfeito* a 7 = *totalmente satisfeito*), em que medida se encontram satisfeitos com cada um dos seguintes cinco aspectos: equipa, funcionamento da equipa, comunicação entre os membros da equipa, liderança da equipa e clima das relações na equipa.

No desenvolvimento dos itens da nossa escala de satisfação grupal e na definição das categorias de resposta foram tidas em consideração as recomendações de diversos autores (Friedman & Amoo, 1999; Hill & Hill, 2000; Moreira, 2004). Optámos por utilizar uma escala de tipo Lickert com 7 opções de resposta (1 = *totalmente insatisfeito*, 2 = *bastante insatisfeito*, 3

= *moderadamente insatisfeito*, 4 = *nem satisfeito nem insatisfeito*, 5 = *moderadamente satisfeito*, 6 = *bastante satisfeito*, 7 = *totalmente satisfeito*) por considerarmos ser um número suficiente para a obtenção da informação pretendida e adequado ao nível de habilitações académicas da nossa amostra (Churchill & Peter, 1984; Friedman & Friedman, 1986). Construímos 7 itens que cobrem vários aspectos relacionados quer com o sistema socioafectivo quer com o sistema tarefa do grupo de trabalho: 3 itens medem a satisfação com aspectos do domínio afectivo, como a satisfação com as relações existentes entre os membros da equipa de trabalho, e 4 itens avaliam a satisfação com o sistema tarefa, nomeadamente com a forma de trabalhar da equipa e com o papel desempenhado por cada membro.

O processo de avaliação da validade de conteúdo do presente instrumento de medida foi iniciado submetendo esta primeira versão do questionário a um painel de investigadores¹¹⁵, de forma a obter a sua apreciação crítica quanto à clareza da terminologia utilizada nos itens e ao seu grau de adequação e representatividade face ao constructo teórico que pretendiam medir (Bryman & Cramer, 2004). O painel considerou os itens claros e adequados ao objectivo, pelo que não foram introduzidas alterações. Em seguida, com o fim de avaliar a acessibilidade e compreensão dos itens junto da população a que se destinam, esta versão foi aplicada a dez indivíduos, membros de uma equipa de trabalho de uma organização do sector dos serviços. Após a administração do questionário, realizámos uma reflexão falada sobre o mesmo, na qual os membros da equipa foram convidados a dar a sua opinião sobre a clareza e adequação de cada um dos itens utilizados na escala. Todas as questões foram adequadamente compreendidas, pelo que não foram introduzidas alterações à formulação dos itens.

O instrumento de avaliação da satisfação grupal utilizado no presente estudo encontra-se no Anexo I (p. 51).

¹¹⁵ O painel a que submetemos a versão prévia da Escala de Satisfação Grupal era constituído por especialistas na área dos grupos e equipas de trabalho que têm, nos últimos anos, desenvolvido investigações no âmbito do desenvolvimento grupal, da liderança e da eficácia grupal.

3.3.2 Validade de Constructo e Fiabilidade

A análise factorial exploratória foi a técnica estatística utilizada para avaliar a dimensionalidade da escala de satisfação grupal, uma vez que este instrumento foi por nós desenvolvido para o presente estudo não possuindo, conseqüentemente, qualquer historial de utilizações anteriores.

A amostra de 321¹¹⁶ sujeitos assegurou as condições de utilização da análise factorial, visto que o número de sujeitos por item, que é de 45.7:1, ultrapassa largamente o critério recomendado (5:1).

Antes de iniciarmos os estudos factoriais, procurámos avaliar a tendência das respostas dadas pelos respondentes em cada item através da análise de algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo e máximo e frequências por opção de resposta). Observámos que as respostas dadas incidiram, maioritariamente nas opções mais elevadas da escala [as médias variaram entre 4.8 (item 3) e 5.6 (item 6) e os desvios-padrão entre 1.29 (item 3) e 1.00 (item 6)], sobretudo no item 6 em que 70% dos sujeitos seleccionaram as opções 5 (moderadamente satisfeito) e 6 (bastante satisfeito). As respostas dos participantes distribuíram-se, todavia, pelas sete opções disponíveis em cada um dos itens, sendo a percentagem de respostas numa única opção inferior a 50% em todos os itens, o que sugere a existência de variabilidade nas respostas e de um razoável poder discriminativo dos itens.

Em seguida, procedemos à verificação da adequação da amostragem à técnica estatística da análise factorial através da avaliação dos indicadores fornecidos pelo teste de KMO e pelo teste de esfericidade de Bartlett, bem como pela análise da matriz de anti-imagem. O valor de KMO de .88 remete-nos para uma boa adequação da amostra e o teste de Bartlett revela-nos que a matriz de correlação das 7 variáveis se distingue da matriz de identidade, indicando intercorrelações entre as variáveis, tomadas no seu conjunto, significativamente diferentes de zero [$\chi^2(21) = 1480.22, p < .001$]. A matriz de anti-imagem, por seu lado, não sugere a exclusão de nenhum item [todos os itens apresentam um MSA superior a .50].

¹¹⁶ Previamente à realização da análise factorial foram analisados os *missing values*, tendo sido identificados 16 que foram substituídos pela média do respectivo item.

A solução emergente da análise factorial em componentes principais e com extracção livre de factores a que submetemos os sete itens que compõem a escala de avaliação da satisfação grupal apontou para a retenção de um factor, responsável por 65.4% da variabilidade total e com um valor próprio de 4.581 (Quadro 28). Todos os itens apresentam saturações no factor superiores a 0.70 (bastante acima do valor de referência de 0.50) e comunalidades acima de 0.50.

QUADRO 28
ESAG: Saturações factoriais (S) e comunalidades (h^2)

Item	S	h^2
2. Forma de trabalhar da equipa.	.889	.791
3. Forma como o líder organiza e coordena as actividades da equipa.	.853	.727
1. Clima existente na equipa de trabalho.	.833	.694
7. Papel que cada membro desempenha na equipa.	.818	.669
5. Relações entre os membros da equipa e o líder.	.782	.612
6. Relações entre os membros da equipa de trabalho.	.763	.582
4. Resultados alcançados pela equipa de trabalho.	.712	.507

A consistência interna do instrumento de avaliação em análise foi estimada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e o factor retido. Pela análise do Quadro 29 é possível constatar que a escala apresenta uma boa consistência interna, na medida em que o valor de *alpha* se situa bastante acima do valor de referência de .70 (Nunally, 1978) e que todos os itens se correlacionam fortemente com a dimensão retida, à excepção dos itens 4 e 6 cujo coeficiente de correlação apresenta uma magnitude moderada.

QUADRO 29
ESAG: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

Satisfação Grupal	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
			.910
<i>Itens</i>			
1	.755	.894	
2	.835	.885	
3	.794	.890	
4	.622	.908	
5	.706	.900	
6	.673	.903	
7	.737	.896	

3.4. Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II

3.4.1 Processo de Construção e Avaliação da Validade de Conteúdo

Como a sua denominação indica, esta escala tem por finalidade avaliar o desempenho das equipas de trabalho¹¹⁷. Embora tenhamos já desenvolvido e validado para o primeiro estudo uma escala de avaliação do desempenho grupal, uma vez que as características das tarefas executadas pelos grupos que constituem a presente amostra são diferentes relativamente às equipas do estudo anterior, houve a necessidade de desenvolver um novo instrumento de avaliação. A construção de medidas de desempenho grupal deve ter em consideração o tipo de funções que são desenvolvidas pelas equipas que são objecto de avaliação, nomeadamente, o grau de complexidade e de incerteza das tarefas, o nível de responsabilidade e de autonomia e o grau de previsibilidade dos resultados. Com efeito, os indicadores que são relevantes para avaliar um determinado tipo de equipas não são necessariamente os mesmos quando a avaliação recai sobre equipas com características diferentes (a inovação, por exemplo, é um indicador de performance central na avaliação de equipas de concepção e mais periférico para a medição do desempenho de equipas de produção).

¹¹⁷ À semelhança do procedimento adoptado no primeiro estudo, o desempenho grupal foi avaliado pelos líderes. Como já tivemos a oportunidade de expor noutra parte da presente dissertação (cf. Ponto 3.4.1. do Capítulo IV), consideramos o líder como a entidade mais legítima para avaliar o desempenho da sua equipa de trabalho na medida em que o seu grau de proximidade lhe permite ter um conhecimento aprofundado dos pontos fortes e dos aspectos em que a equipa necessita de melhorar. Por outro lado, a eficácia da equipa deve ser avaliada em função dos padrões de exigência de quem recebe e revê esse *output*, sendo, neste caso, o líder a entidade que, de um modo geral, procede, em primeiro lugar, a esta revisão.

Na construção da presente medida tivemos como referência a escala de avaliação de desempenho por nós desenvolvida para o primeiro estudo, o instrumento de medida desenvolvido por Lovelace et al. (2001) e a escala de avaliação construída por De Dreu e Van Vianen (2001).

O instrumento de avaliação do desempenho desenvolvido por Lovelace et al. (2001), foi construído tendo por base escalas de avaliação construídas por outros autores (e.g., Ancona & Caldwell, 1992; Katz, 1982; Van de Ven & Chu, 1989), sendo constituído por um conjunto de itens que é avaliado pelos membros do grupo em escalas de Likert de 7 pontos (1 = *muito abaixo da média*, 7 = *muito acima da média*). Após a realização da análise factorial aos dados, os autores retiveram uma estrutura composta por duas dimensões: a *dimensão inovação* que integra 4 itens, designadamente, o carácter inovador dos produtos desenvolvidos pela equipa, o número de inovações ou de novas ideias introduzidas, a performance técnica global da equipa e a sua capacidade de se adaptar à mudança; a dimensão “*constraint adherence*” que engloba, igualmente, 4 itens, especificamente, a avaliação do progresso da equipa quando comparado com as expectativas iniciais do avaliador, a sua rentabilidade, o cumprimento dos prazos e o cumprimento dos orçamentos.

A escala de desempenho grupal desenvolvida por De Dreu e Van Vianen (2001) foi adaptada a partir de Hackman (1987), e é composta por cinco itens avaliados pelos respondentes em escalas de Likert de 5 pontos (1 = *totalmente em desacordo*, 5 = *totalmente de acordo*). Alguns dos itens desenvolvidos pelos autores foram: “This team is good in coming with ways to complete their tasks”; “This team effectively deals with uncertainty and unexpected events”; “At times, this team fails to approach its task adequately”.

Na construção da presente escala de avaliação de desempenho, à semelhança do ocorrido com a medida de performance desenvolvida para o primeiro estudo, foi nossa preocupação central desenvolver um instrumento adaptado às características das equipas de trabalho em análise e à realidade organizacional. Desta forma, procurámos utilizar critérios de desempenho centrados em aspectos considerados prioritários pelas organizações, que se

encontrassem o mais próximos possível dos indicadores utilizados no quotidiano organizacional e que fossem familiares para os líderes. Tendo em vista o alcance deste objectivo, foi recolhida informação junto do departamento de recursos humanos de duas organizações e foram consultados alguns instrumentos de avaliação de desempenho relativos a funções de elevada complexidade.

No desenvolvimento dos itens e na definição das categorias de resposta foram tidas em consideração as indicações de diversos autores (Friedman & Amoo, 1999; Hill & Hill, 2000; Moreira, 2004). Foram construídos 10 itens que cobrem vários aspectos relacionados com o desempenho da equipa de trabalho, nomeadamente, a qualidade e quantidade do trabalho produzido, a introdução e implementação de ideias novas e de soluções para os problemas e a capacidade de reagir perante acontecimentos imprevisíveis. A escala de resposta era composta por 10 opções (1 = *mau*, 10 = *excelente*).

À semelhança dos procedimentos adoptados nas outras escalas de avaliação, o processo de avaliação da validade de conteúdo do presente instrumento de medida foi iniciado submetendo esta primeira versão a um painel de investigadores (o mesmo do instrumento anteriormente apresentado), para uma apreciação crítica do grau de representatividade e de adequação dos itens ao constructo subjacente, não tendo sido sugerida nenhuma alteração. Posteriormente, a escala foi administrada a uma amostra de 7 líderes de equipas de trabalho de uma das organizações que integra a nossa amostra. Após a resposta aos questionários foi solicitado aos participantes *feedback* relativo ao grau de adequação dos itens à realidade organizacional. A apreciação global dos inquiridos foi a de que a escala estava adequada ao seu objectivo e de que englobava os elementos relacionados com o desempenho grupal mais valorizados pela organização.

O instrumento de avaliação de desempenho aplicado no presente estudo encontra-se no Anexo J.

3.4.2 Validade de Constructo e Fiabilidade

Na avaliação da validade de constructo foi utilizada como técnica estatística a análise factorial. A amostra utilizada é composta pelos 80 líderes das equipas de trabalho analisadas que devolveram questionários válidos. Embora o número de respondentes seja inferior ao considerado desejável para a condução da técnica estatística em causa (o número de sujeitos deveria ser superior a 100), o rácio de 8 sujeitos por item garante as condições mínimas exigidas (Bryman & Cramer, 2001; Comrey, 1978; Gorsuch, 1983).

Após a realização das análises preliminares aos dados, onde identificámos a presença de 4 *missing values*, que foram substituídos pela média do respectivo item, avaliámos a tendência das respostas dadas pelos sujeitos através do cálculo, por item, de algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo e máximo, frequências por opção de resposta). Constatámos que as respostas dadas incidiram maioritariamente nas opções 6, 7, 8 e 9¹¹⁸. Em nenhum dos itens se verificou, todavia, uma concentração de respostas numa das opções da escala superior a 50% o que sugere a existência de variabilidade nas respostas e de um razoável poder discriminativo dos itens. A média dos itens variou entre 6.31 (item 9) e 7.56 (item 3) e o desvio-padrão entre 1.02 (item 2) e 1.93 (item 8).

Em seguida, procurámos garantir a viabilidade de utilização da análise factorial através da análise dos indicadores fornecidos pelo teste KMO, pelo teste de esfericidade de Bartlett e também pela análise da matriz anti-imagem. O valor de KMO de 0.87 remete-nos para uma boa adequação da amostra à técnica estatística em causa e o teste de Bartlett indica-nos que a matriz de correlações das 10 variáveis se distingue da matriz de identidade [$\chi^2(45) = 468.82, p < .001$]. Paralelamente, a análise da matriz anti-imagem não sugere a exclusão de variáveis, na medida em que os valores na diagonal principal variam entre .762 e .930.

O conjunto dos 10 itens que compõe a escala em análise foi, então, submetido a uma análise factorial exploratória, com extracção livre de factores. A solução emergente apontou

¹¹⁸ À semelhança do ocorrido no primeiro estudo, observou-se uma concentração das respostas dos inquiridos nas opções mais positivas da escala. Este dado pode ficar a dever-se ao facto de as equipas sinalizadas pela organização para participarem no presente estudo serem, de facto, as mais *performantes* ou pelo facto de a proximidade que o líder tem em relação à equipa enviesar a sua tarefa de avaliador, tornando-o demasiado benevolente.

para a retenção de dois factores que explicam 68.4% da variância total¹¹⁹ (Quadro 30). O primeiro factor integra 6 itens, tem um valor próprio de 5.46 e explica 54.6% da variância total. O segundo factor integra 4 itens, tem um valor próprio de 1.39 e explica 13.85% da variância total. Após rotação varimax, o primeiro factor é responsável por 38.1% da variância e tem um valor próprio de 3.81 e o segundo factor é responsável por 30.3% e tem um valor próprio de 3.03. Todos os itens saturam no factor correspondente acima do valor de .50 e a percentagem de variância das variáveis explicada pelos factores extraídos (comunalidades) é superior a 50% para todas as variáveis.

QUADRO 30
Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II: Saturações factoriais (*S*) e comunalidades (*h*²)

Item	<i>S</i>		<i>h</i> ²
	Factor 1	Factor 2	
6. Qualidade das novas ideias/sugestões introduzidas.	.851	.136	.743
9. Número de novas ideias/sugestões introduzidas.	.816	.090	.673
7. Capacidade de implementar novas ideias.	.781	.338	.725
2. Definição de estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos estabelecidos.	.727	.283	.608
10. Capacidade de lidar com a incerteza e com acontecimentos imprevisíveis.	.710	.265	.574
1. Capacidade de abordar os problemas adequadamente.	.626	.516	.658
8. Cumprimento dos prazos estabelecidos.	.063	.826	.686
4. Eficiência no desenvolvimento das tarefas.	.406	.813	.826
5. Quantidade do trabalho produzido.	.168	.781	.638
3. Qualidade do trabalho produzido.	.436	.720	.708

A consistência interna da Escala de Avaliação do Desempenho Grupal –II foi avaliada através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise das correlações entre cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. Pela análise do Quadro 31 (valores de *alpha* e correlações item/dimensão) é possível constatar que os factores retidos apresentam bons níveis de consistência interna, na medida em que os valores de *alpha* se situam bastante acima do valor de referência – .70 (Nunally, 1978) – e que as correlações entre os itens e as dimensões respectivas são elevadas, no caso dos itens 4, 6 e 7, e moderadas no que diz respeito aos restantes itens.

¹¹⁹ Quer o critério de Kaiser quer o teste *scree* de Cattell apontavam para a retenção de dois factores.

QUADRO 31
Escala de Avaliação do Desempenho Grupal – Forma II: Valores do *alpha* de Cronbach e correlações item/dimensão

DIMENSÕES	Correlação Item/Dimensão	<i>Alpha</i> total sem o item	<i>Alpha</i>
Dimensão 1			.880
<i>Itens</i>			
1	.677	.862	
2	.681	.865	
6	.753	.847	
7	.775	.846	
9	.680	.862	
10	.649	.871	
Dimensão 2			.840
<i>Itens</i>			
3	.691	.801	
4	.809	.742	
5	.628	.816	
8	.650	.831	

Uma análise ao conteúdo dos itens que integram cada uma das dimensões do desempenho grupal, permite-nos constatar que, nas avaliações que realizaram, os nossos respondentes distinguiram os aspectos mais relacionados com a criatividade e a inovação das equipas dos aspectos respeitantes à eficiência das tarefas executadas. Com efeito, a primeira dimensão integra um conjunto de proposições que se refere à capacidade da equipa de introduzir e implementar novas soluções e de reagir adequadamente perante problemas e imprevistos. Engloba, não apenas a avaliação da qualidade e da quantidade das ideias criativas apresentadas pelos membros da equipa, como também a sua capacidade de assimilar e aplicar estas novas ideias, transformando-as em novos métodos, produtos e serviços. A segunda dimensão, por seu lado, agrupa itens que se relacionam com a avaliação da aptidão da equipa para executar as tarefas que lhe foram atribuídas com qualidade e eficiência, respeitando os prazos exigidos. Neste contexto, tendo por base a análise dos itens que constituem cada dimensão, designámos a dimensão 1 por *inovação* e a dimensão 2 por *eficiência*.

4. Resultados Obtidos

4.1. Considerações e Procedimentos Prévios

Uma vez que os dados relativos ao conflito intragrupal, às estratégias de gestão de conflitos, ao desempenho grupal percebido, à satisfação grupal e ao desenvolvimento grupal foram recolhidos ao nível individual, mas a nossa investigação se centra no nível de análise grupal, tivemos necessidade de recorrer a um índice de concordância para justificar a agregação das respostas. À semelhança do procedimento adoptado no primeiro estudo, foi calculado o índice de concordância AD (*Average Deviation Index*) [Burke et al., 1999; Burke & Dunlap, 2002].

No Quadro 32 são apresentadas as medidas descritivas do índice AD_M (média, desvio-padrão, mínimo e máximo). Tendo em conta a métrica dos instrumentos em questão (quatro opções de resposta no caso do PDE, sete opções de resposta no caso da EACI, do ROCI-II e da ESAG e dez opções de resposta no que diz respeito ao desempenho percebido), utilizámos o critério de $AD_M < 0.68$, no caso do PDE, de $AD_M < 1.67$, relativamente ao desempenho percebido, e de $AD_M < 1.17$ para as restantes escalas, para agregar as respostas dadas, com confiança, ao nível grupal.

A análise do Quadro 32 permite-nos constatar que os valores do índice AD_M no PDE variaram entre 0 (e.g. equipa 12) e 1.5 (equipa 25), sendo a média de 0.44 e o desvio-padrão de 0.34; na EACI, variaram entre 0.24 (equipa 23) e 1.06 (equipa 41) com uma média de 0.63 e um desvio-padrão de 0.18; no ROCI-II, os valores situaram-se entre 0.33 (equipa 4) e 1.38 (equipa 41), sendo a média de 0.79 e o desvio-padrão de 0.21; na ESAG, o índice AD_M variou entre 0 (e.g., equipa 12) e 1.2 (equipa 48) com uma média de 0.53 e um desvio-padrão de 0.30; por último, na variável “desempenho percebido”, os valores deste índice situaram-se entre 0 (e.g., equipa 8) e 2 (equipa 10 e 11), sendo a média de 0.63 e o desvio-padrão de 0.45.

QUADRO 32
Estatísticas descritivas do Índice de Concordância AD_M

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
PDE	0	1.50	0.44	0.34
EACI	0.24	1.06	0.63	0.18
ROCI-II	0.33	1.38	0.79	0.21
ESAG	0	1.20	0.53	0.30
Desempenho P.	0	2.00	0.63	0.45

A aplicação do índice AD_M resultou na exclusão de 12 equipes de trabalho nas análises subsequentes relativas ao desenvolvimento grupal, de 1 equipe nas análises relacionadas com as estratégias de gestão de conflitos, de 1 equipe nas análises relativas à satisfação grupal e de 2 equipes nas análises que incidiram sobre o desempenho percebido¹²⁰.

Paralelamente a este procedimento prévio, foi necessário, ainda, averiguar a existência de variabilidade inter-grupal para podermos proceder às análises estatísticas posteriores. Com a finalidade de testar a existência de diferenciação entre os grupos nas variáveis conflito grupal, estratégias de gestão de conflitos, satisfação grupal, desempenho percebido e desenvolvimento grupal, conduzimos cinco análises da variância (ANOVA), tomando a equipe de trabalho como variável independente e as respostas dos participantes na EACI, no ROCI-II, na ESAG, no PDE e na medida de desempenho percebido, como variáveis dependentes. Obtivemos um $F(77, 241) = 2.66, p < .001, \eta^2 = .46$, na análise relativa ao conflito intragrupal, um $F(76, 233) = 1.78, p < .001, \eta^2 = .36$, na análise sobre as estratégias de gestão de conflitos, um $F(76, 239) = 2.91, p < .001, \eta^2 = .48$, na análise relativa à satisfação grupal, um $F(65, 194) = 3.85, p < .001, \eta^2 = .56$, no que diz respeito ao desenvolvimento grupal e um $F(75, 241) = 2.82, p < .001, \eta^2 = .47$, relativamente à análise do desempenho percebido, resultados que apontam para a existência de diferenciação inter-grupal nas várias variáveis consideradas.

¹²⁰ As equipes excluídas das análises que incidiram sobre o desenvolvimento grupal foram as identificadas com os números 8, 9, 11, 26, 29, 37, 41, 53, 56, 57, 59, 75; a equipe 41 foi excluída das análises relativas às estratégias de gestão de conflitos; a equipe 48 foi excluída das análises que incidiram sobre a satisfação grupal; as equipes identificadas com os números 10 e 11 foram excluídas das análises relativas ao desempenho grupal percebido pelos membros do grupo.

Gostaríamos, neste ponto, de fazer uma referência relativa à avaliação do desempenho grupal. Inicialmente, quando formulámos as hipóteses e construámos a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal–II, conceptualizámos o desempenho como um constructo unidimensional. Contudo, da análise factorial exploratória da escala de avaliação do desempenho, emergiu uma estrutura composta por dois indicadores de desempenho: um mais relacionado com os aspectos relativos ao desenvolvimento e implementação de novas ideias, que designámos por *inovação*, e outro, a que atribuímos a denominação de *eficiência*, que se refere sobretudo à capacidade da equipa para executar as tarefas que lhes estão destinadas com qualidade e nos prazos estabelecidos. Desta forma, o teste às hipóteses relativas à variável desempenho grupal (Hipóteses 3, 6, 7, 8, 9 e 10) será concretizado em função da avaliação das suas duas dimensões *inovação* e *eficiência*.

Antes de procedermos à apresentação dos resultados, importa, ainda, fazer referência ao facto de a mesma se encontrar subdividida em dois pontos, em função dos dois objectivos centrais que nortearam a presente investigação: a) perceber de que forma o conflito é vivido e gerido nas diferentes etapas do desenvolvimento grupal e b) clarificar os efeitos exercidos pelo conflito na eficácia grupal. Assim, no ponto 4.2. apresentamos os resultados relativos ao teste às Hipóteses 1 e 2, que se prendem com a concretização do primeiro objectivo, e no ponto 4.3. são analisadas as restantes hipóteses, as quais dizem respeito ao segundo objectivo referido.

4.2. Conflitos e Desenvolvimento Grupal

Para pôr à prova a nossa primeira hipótese, foi conduzida uma análise multivariada e unifactorial da variância (MANOVA, procedimento *General Linear Model*), com o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo como variáveis dependentes e o desenvolvimento grupal como variável independente. O teste aponta para um efeito global estatisticamente significativo [Λ de Wilks = 0.61; $F(6, 120) = 5.56$, $p < 0.01$; $\eta^2 = .22$] do estágio de desenvolvimento na combinação das duas dimensões do conflito intragrupal. A análise do Quadro 33 revela-nos que

os testes univariados indicam a presença de diferenças significativas entre os estádios de desenvolvimento relativamente à incidência de conflitos socioafectivos [$F(3, 61) = 10.59, p < 0.01; \eta^2 = .34$] e de conflitos de tarefa [$F(3, 61) = 6.68, p < 0.01; \eta^2 = .25$].

QUADRO 33
Pontuações médias e desvios-padrão do conflito intragrupal em função do estágio de desenvolvimento

Variáveis	Estádio 1 <i>n</i> = 4		Estádio 2 <i>n</i> = 12		Estádio 3 <i>n</i> = 26		Estádio 4 <i>n</i> = 23		<i>F</i> (3, 47)	η^2
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Conflito Socioafectivo	2.02 ^a	0.72	3.41 ^b	0.47	2.71 ^a	0.59	2.46 ^a	0.46	10.59**	.34
Conflito de Tarefa	2.53 ^a	1.10	3.44 ^b	0.57	2.99 ^{ab}	0.56	2.55 ^a	0.54	6.68**	.25

Nota. As médias com letras diferentes são significativamente diferentes entre si, ao nível $\alpha < .05$, de acordo com o teste de Tuckey. ** $p < .01$

Tal como tínhamos previsto na Hipótese 1, o primeiro estágio de desenvolvimento dos grupos apresenta a menor frequência de conflitos centrados quer no sistema tarefa quer no sistema socioafectivo. De acordo com o teste *post-hoc* de comparação múltipla de Tuckey, esta diferença é, contudo, significativa apenas em relação ao estágio 2, pelo que foi encontrado um suporte parcial para a H1a. O estágio de maior frequência conflitual é o estágio 2, tal como tínhamos previsto na Hipótese 1b, quer no que diz respeito aos conflitos socioafectivos quer no que diz respeito aos conflitos de tarefa (apenas no que diz respeito ao conflito de tarefa a diferença entre o estágio 2 e o estágio 3 não atinge a significância estatística).

Na Figura 12 representam-se graficamente as pontuações médias obtidas nas duas dimensões do conflito intragrupal em função do estágio de desenvolvimento. Como é possível observar, os dois tipos de conflito são mais frequentes nos grupos que se situam no segundo estágio do desenvolvimento grupal e menos frequentes nos grupos que se encontram no primeiro estágio. Os conflitos de tarefa são sempre mais frequentes que os conflitos socioafectivos em todos os momentos do desenvolvimento, sendo esta diferença maior no primeiro estágio e muito pequena no segundo.

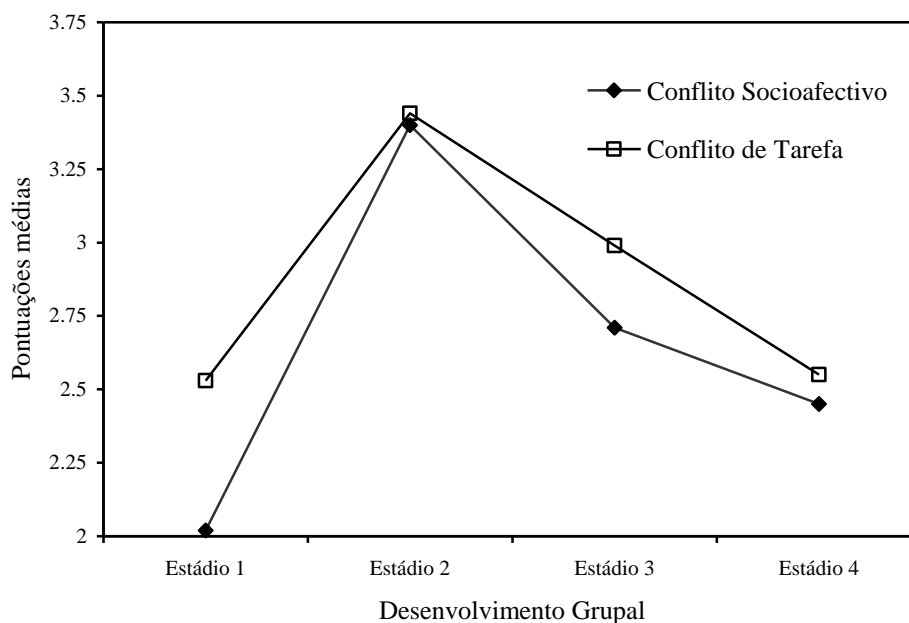


FIGURA 12. Pontuações médias nas duas dimensões do conflito intragrupal em função do desenvolvimento grupal

O teste à Hipótese 2 (a, b e c) foi realizado através da condução de uma MANOVA, na qual se introduziu como variável independente o desenvolvimento grupal e como variáveis dependentes as estratégias de gestão de conflitos *integração*, *domínio* e *evitamento*. O teste multivariado obtido aponta para um efeito global estatisticamente significativo [Λ de Wilks = 0.61; $F(9, 144) = 3.65, p < 0.01$] e a medida de associação entre o estágio de desenvolvimento e a combinação das três estratégias de gestão de conflito analisadas é de $\eta^2 = .15$. Conforme se pode observar no Quadro 34, os testes univariados indicam a existência de diferenças significativas entre os estádios de desenvolvimento na utilização de estratégias integrativas [$F(3, 61) = 9.65, p < 0.01; \eta^2 = .32$] e no recurso a estratégias de domínio [$F(3, 61) = 4.57, p < 0.01; \eta^2 = .18$]. Não foram identificadas diferenças significativas entre os estádios de desenvolvimento no que diz respeito à utilização de estratégias de evitamento [$F(3, 61) = 0.54, p < 0.01; \eta^2 = .03$], pelo que a Hipótese 2c não foi empiricamente suportada.

QUADRO 34
Pontuações médias e desvios-padrão das estratégias de gestão de conflitos em função do estágio de desenvolvimento

Variáveis	Estádio 1 <i>n</i> = 4		Estádio 2 <i>n</i> = 12		Estádio 3 <i>n</i> = 26		Estádio 4 <i>n</i> = 23		<i>F</i> (3, 61)	η^2
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Integração	5.16 <i>ab</i>	0.99	4.23 <i>b</i>	0.93	5.27 <i>a</i>	0.58	5.58 <i>a</i>	0.68	9.65**	.32
Domínio	2.51 <i>ab</i>	0.83	3.27 <i>b</i>	0.66	2.73 <i>ab</i>	0.69	2.32 <i>a</i>	0.81	4.57**	.18
Evitamento	4.27	0.72	3.87	0.71	3.83	0.60	3.77	0.84	0.54	.03

Nota. As médias com letras diferentes são significativamente diferentes entre si, ao nível $\alpha < .05$, de acordo com o teste de Tuckey. ** $p < .01$

Relativamente à utilização da estratégia de gestão de conflitos integrativa, o teste *post-hoc* de Tuckey, identificou a existência de diferenças significativas entre as fases de maior maturidade grupal (estádio 3 e 4) e o estágio 2, mas não em relação ao estágio 1, encontrando-se, desta forma, um suporte parcial para a Hipótese 2a. Tal como tínhamos previsto na Hipótese 2b, é no estágio 2 que a utilização do domínio como forma de abordagem aos conflitos é mais frequente, embora esta diferença seja significativa apenas quando comparada com o estágio 4.

Na Figura 13 são representadas graficamente as pontuações médias nas três dimensões da gestão de conflitos em função do estágio de desenvolvimento. Como é possível constatar, as estratégias integrativas são a forma de abordagem aos conflitos mais utilizada pelas equipas analisadas em todas as etapas do desenvolvimento, às quais se sucedem as estratégias de evitamento e, por último, as estratégias de domínio.

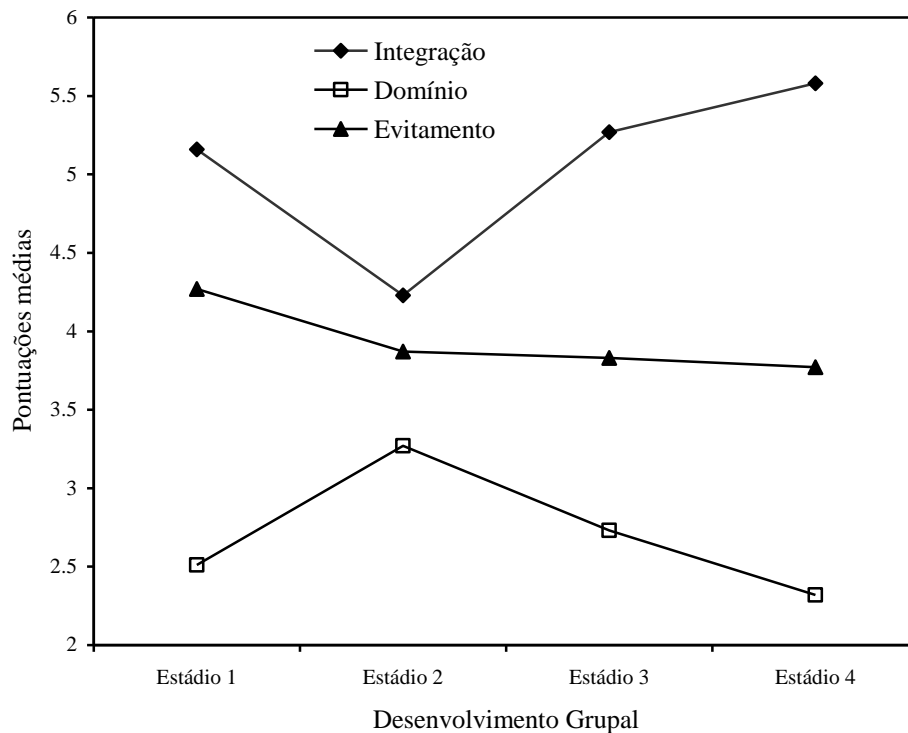


FIGURA 13. Pontuações médias nas estratégias de gestão de conflitos em função do desenvolvimento grupal

4.3. Conflitos e Eficácia Grupal

No Quadro 35 são apresentadas as médias, os desvios-padrão e as intercorrelações entre o conflito intragrupal, as estratégias de gestão de conflitos e as várias dimensões da eficácia grupal por nós avaliadas. A pontuação média obtida pelas equipas na dimensão tarefa do conflito intragrupal é de 2.97 ($DP = 0.65$) e na dimensão afectiva é de 2.77 ($DP = 0.65$), valores que, situando-se aproximadamente na opção de resposta 3 (*acontece pouco*), reflectem um contexto grupal caracterizado por uma emergência reduzida de conflitos. Os dois tipos de conflito encontram-se positivamente associados ($r = .69$; $p < .01$), e ambos se relacionam de uma forma negativa com a satisfação dos membros com a equipa ($r = -.45$, $p < .01$, relativamente ao conflito socioafectivo; $r = -.70$, $p < .01$, em relação ao conflito de tarefa) e com a percepção que têm relativamente ao desempenho global da mesma ($r = -.50$, $p < .01$, relativamente ao conflito socioafectivo; $r = -.66$, $p < .01$, em relação ao conflito de tarefa). O

conflito de tarefa apresenta, ainda, uma associação negativa significativa com a variável inovação ($r = -.26; p < .05$).

QUADRO 35
Intercorrelações, médias e desvios-padrão do conflito intragrupal, das estratégias de gestão de conflitos e da eficácia grupal

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Conflito Socioafectivo	2.77	0.65	--								
2. Conflito de Tarefa	2.97	0.65	.69**	--							
3. Integração	5.11	0.78	-.57**	-.57**	--						
4. Evitamento	3.89	0.65	.13	.14	-.10	--					
5. Domínio	2.77	0.81	.56**	.66**	-.55**	.36**	--				
6. Inovação	6.91	1.03	-.12	-.26*	.32**	-.04	-.19	--			
7. Eficiência	7.24	1.23	.07	-.12	.09	.03	-.25*	.52**	--		
8. Desempenho Percep.	7.50	0.99	-.50**	-.66**	.53**	-.20	-.54**	.24*	.28*	--	
9. Satisfação Grupal	5.32	0.71	-.45**	-.70**	.62**	-.15	-.58**	.33**	.21	.78**	--

* $p < .05$; ** $p < .01$

No que se refere à gestão de conflitos, são as estratégias integrativas¹²¹ as mais utilizadas pelos grupos analisados ($M = 5.11$; $DP = 0.78$), sendo positiva e significativa a sua associação com a inovação ($r = .32$; $p < .01$), o desempenho percebido pelos membros do grupo ($r = .53$; $p < .01$) e a satisfação grupal ($r = .62$; $p < .01$). A estratégia de gestão de conflitos a que os grupos relatam recorrer com menor frequência é a de domínio ($M = 2.77$; $DP = 0.81$), a qual apresenta uma associação negativa e significativa com a eficiência ($r = -.25$; $p < .05$), o desempenho percebido ($r = -.54$; $p < .01$) e a satisfação grupal ($r = -.58$; $p < .01$). À semelhança dos resultados obtidos no primeiro estudo, o evitamento não apresentou qualquer associação significativa com as dimensões da eficácia grupal [$r = -.04$, $p > .05$, para a dimensão inovação; $r = -.03$, $p > .05$, para a dimensão eficiência; $r = -.20$, $p > .05$, em relação ao desempenho percebido e $r = -.15$, $p > .05$, no que diz respeito à satisfação grupal]. Desta

¹²¹ Os resultados obtidos no que diz respeito à frequência de utilização das estratégias de gestão de conflitos, e em que a integração surge como a forma de abordagem mais utilizada, seguida pelo evitamento e, em último lugar, pelo domínio, sendo semelhante ao padrão de resultados encontrado no primeiro estudo que conduzimos, afasta, em certa medida, a hipótese levantada de que os resultados encontrados neste poderiam ter sido influenciados pela desejabilidade social.

forma, os dados apontam para a não existência de qualquer relação significativa entre a adoção de estratégias de gestão de conflitos de carácter não confrontativo e os resultados obtidos pelas equipas de trabalho.

O teste à Hipótese 3a e 3b foi realizado através da condução de duas análises à regressão múltipla hierárquica, tendo a inovação e a eficiência como variáveis dependentes. No primeiro passo foi introduzido o conflito de tarefa e no segundo passo o termo quadrático desta variável (e.g., De Dreu, 2006; Jehn, 1995). Assim, o teste à Hipótese 3a foi realizado pela análise do primeiro passo e o teste à Hipótese 3b pela análise do segundo passo (o suporte empírico para a Hipótese 3b requer que a introdução, no segundo passo, do termo quadrático acrescente variância significativa às variáveis dependentes).

QUADRO 36
Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito de tarefa a predizer a inovação e a eficiência

Variáveis	Inovação					Eficiência				
	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2	ΔR^2	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2	ΔR^2
Passo 1.				.07*					.02	
Conflito de Tarefa	-.42	.19	-.26*			-.24	.23	-.12		
Passo 2.				.07	.00				.03	.01
Conflito de Tarefa	-.85	2.87	-.53			2.11	3.49	1.12		
Conflito de Tarefa ²	1.43	9.44	.27			-7.76	11.52	-1.24		

* $p < .05$

Como é possível observar pela análise do Quadro 36, o conflito de tarefa tem um efeito negativo significativo na inovação ($\beta = -0.26$, $p < .05$), sendo responsável por 7% da variância desta variável. A adição, no segundo passo, do termo quadrático, não acrescenta variância

explicada à inovação ($\Delta R^2 = 0.00$, *ns*). Na Figura 14, são representadas as curvas de regressão linear e quadrática¹²².

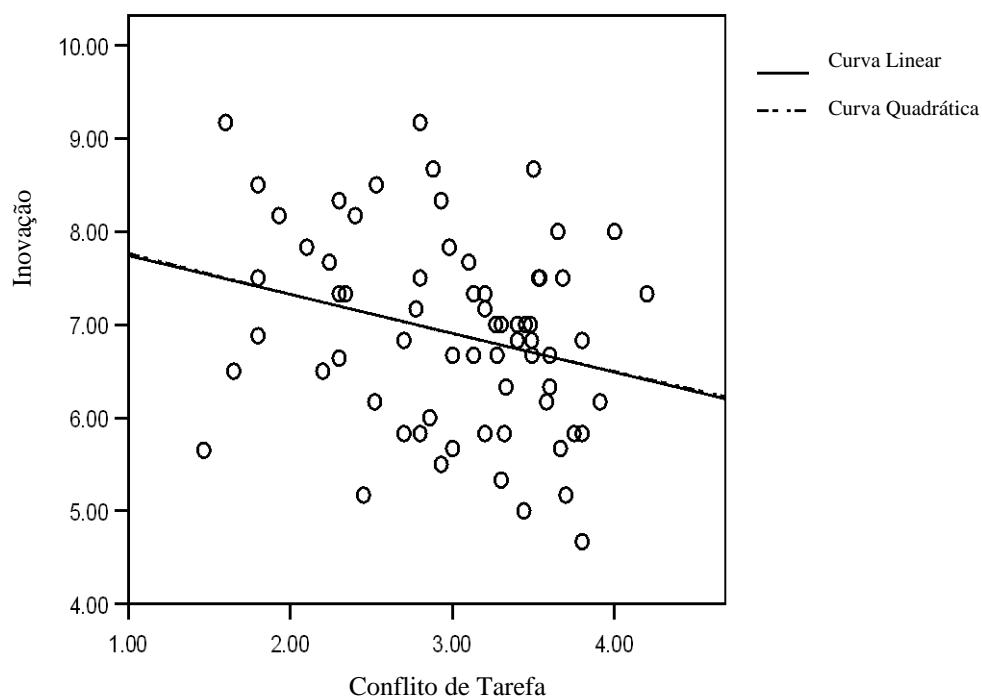


FIGURA 14. Regressão da inovação no conflito de tarefa

No que diz respeito à eficiência, a análise do Quadro 36 revela-nos que o efeito negativo do conflito de tarefa nesta variável não atinge a significância estatística ($\beta = -.12$, *ns*) e, paralelamente, que a adição, no segundo passo, do termo quadrático não acrescenta variabilidade explicada ($\Delta R^2 = .01$, *ns*). As duas curvas de regressão são representadas na Figura 15.

Desta forma, não foi encontrado suporte empírico para a Hipótese 3b, tendo sido encontrado um suporte parcial para a Hipótese 3a: o conflito de tarefa apresenta um efeito

¹²² O facto de, no gráfico, não ser visível a curva de regressão quadrática, prende-se com a sobreposição existente entre esta e a curva de regressão linear, dado que evidencia, de uma forma clara, que a regressão quadrática nada acrescenta à regressão linear.

negativo significativo na dimensão inovação do desempenho grupal, mas não na dimensão eficiência.

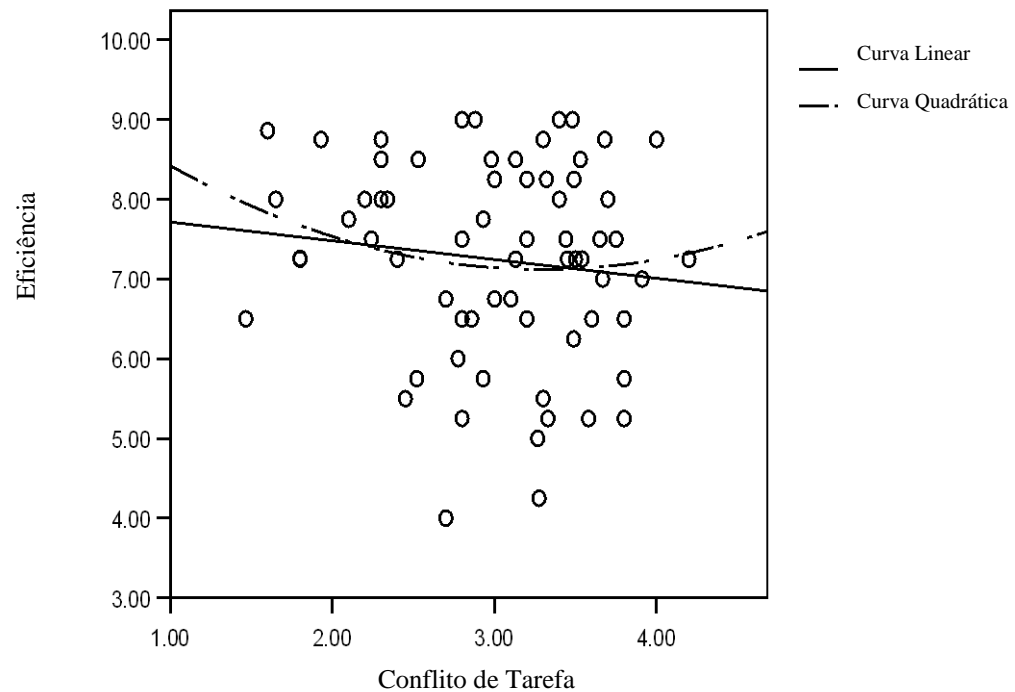


FIGURA 15. Regressão da eficiência no conflito de tarefa

Para testar as Hipóteses de 3c a 9 foram calculadas quatro análises da regressão múltipla hierárquica tendo a inovação, a eficiência, a satisfação grupal e o desempenho percebido como variáveis dependentes¹²³. No primeiro passo, foram introduzidas as duas dimensões do conflito intragrupal, no segundo passo as duas estratégias de gestão de conflitos (integração e domínio) e no terceiro passo os termos que contêm as interações. Assim, o teste às Hipóteses 3c, 4 e 5 (que se referem à previsão dos efeitos directos dos dois tipos de conflito nas dimensões da eficácia consideradas) foi realizado pela análise do primeiro passo das regressões hierárquicas conduzidas. As Hipóteses 6 e 7 (que se relacionam com a previsão dos efeitos

¹²³ O teste aos pressupostos da regressão revelou resultados bastante satisfatórios não tendo sugerido a exclusão de nenhum caso ou variável. O número de equipas em cada uma das análises da regressão múltipla conduzidas assegurou, por outro lado, as condições mínimas de utilização da técnica estatística em causa.

directos das estratégias de gestão de conflitos na eficácia grupal) foram testadas pela análise do segundo passo. O efeito moderador da utilização de estratégias integrativas e de estratégias de domínio na relação entre o tipo de conflito e os vários critérios de eficácia considerados (Hipótese 8 e 9) foi analisado no terceiro passo.

Para evitar os problemas de multicolinearidade que podem surgir quando se analisam relações de moderação, as variáveis independentes foram centradas (Cohen et al., 2003). Os termos que contêm as interações foram calculados multiplicando as variáveis centradas. Os resultados das regressões hierárquicas conduzidas são apresentados nos Quadros 37 e 38.

QUADRO 37
Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito intragrupal e as estratégias de gestão de conflitos a predizer o desempenho grupal (inovação e a eficiência)

Variáveis	Inovação					Eficiência				
	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2	ΔR^2	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2	ΔR^2
Passo 1.				.08					.06	
Conflito Socioafectivo	.22	.26	.14			.60	.32	.32		
Conflito de Tarefa	-.58	.27	-.36*			-.68	.32	-.36*		
Passo 2.				.14*	.06				.15*	.09*
Conflito Socioafectivo	.43	.28	.28			.83	.33	.44*		
Conflito de Tarefa	-.44	.29	-.28			-.33	.34	-.18		
Integração	.44	.20	.33*			.11	.24	.07		
Domínio	-.00	.21	-.00			-.56	.25	-.36*		
Passo 3.				.26*	.12				.20	.05
Conflito Socioafectivo	.57	.28	.34			.91	.34	.49*		
Conflito de Tarefa	-.54	.29	-.37*			-.31	.36	-.16		
Integração	.43	.22	.32			.19	.27	.12		
Domínio	-.01	.22	-.00			-.51	.28	-.32		
Conflito Socioafectivo X Integração	.69	.31	.34			.67	.39	.28		
Conflito de Tarefa X Integração	-.65	.43	-.29			-.83	.52	-.31		
Conflito Socioafectivo X Domínio	-.40	.29	-.20			.08	.37	.04		
Conflito de Tarefa X Domínio	.16	.39	.08			-.06	.48	-.02		

* $p < .05$

Como é possível observar, pela análise do Quadro 37, o conflito socioafectivo não apresenta um efeito significativo quer na variável inovação ($B = 0.22$, ns) quer na variável eficiência ($B = 0.60$, ns), não tendo sido, desta forma, encontrado suporte empírico para a Hipótese 3c. No que diz respeito à satisfação grupal (Quadro 38), o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo explicam, conjuntamente, 51% desta variável. O conflito de tarefa apresenta um efeito negativo significativo na satisfação grupal ($B = -0.78$, $p < .01$), não sendo, contudo, significativo o efeito do conflito socioafectivo ($B = 0.05$, ns), pelo que foi encontrado apenas um suporte parcial para a Hipótese 4. De modo semelhante, o conflito de tarefa apresenta um efeito negativo significativo na variável desempenho percebido ($B = -0.93$, $p < .01$), conforme o previsto na Hipótese 5, não sendo significativo o efeito do conflito socioafectivo ($B = -.21$, ns). Desta forma, a Hipótese 5 foi parcialmente suportada.

Depois de controlado o efeito do conflito grupal, a adição, no segundo passo, das estratégias de gestão de conflitos acrescenta variância significativa na eficiência ($\Delta R^2 = 0.09$, $p < 0.05$), na satisfação grupal ($\Delta R^2 = 0.10$, $p < 0.01$) e no desempenho percebido ($\Delta R^2 = 0.06$, $p < 0.05$), encontrando-se muito próximo da significância estatística a variância acrescentada à variável inovação ($\Delta R^2 = 0.06$, $p < 0.10$). Tal como o previsto na Hipótese 6, a integração apresenta um efeito significativo na variável inovação ($B = 0.33$, $p < .05$), na variável satisfação grupal ($B = 0.30$, $p < .01$) e no desempenho percebido ($B = 0.36$, $p < .01$), mas não na eficiência ($B = 0.11$, ns). A estratégia de domínio apresenta um efeito negativo significativo apenas na variável eficiência ($B = -0.56$, $p < .05$), encontrando-se, assim, um suporte parcial para a Hipótese 7.

A análise, no terceiro passo, dos termos que contêm as interações, revela-nos que quer as estratégias de gestão de conflito integrativas quer as estratégias de domínio não moderam a relação entre as duas dimensões do conflito intragrupal e os vários critérios de eficácia por nós considerados.

QUADRO 38
Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito intragrupal e as estratégias de gestão de conflitos a predizer a satisfação grupal e o desempenho percebido

Variáveis	Satisfação Grupal					Desempenho Percebido				
	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2	ΔR^2	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2	ΔR^2
Passo 1.				.51**					.48**	
Conflito Socioafectivo	.05	.12	.04			-.21	.17	-.13		
Conflito de Tarefa	-.78	.11	-.74**			-.93	.17	-.60**		
Passo 2.				.61**	.10**				.54**	.06*
Conflito Socioafectivo	.18	.11	.17			-.05	.17	-.03**		
Conflito de Tarefa	-.58	.12	-.54**			-.70	.19	-.45		
Integração	.30	.08	.36**			.36	.12	.30**		
Domínio	-.10	.09	-.11			-.08	.14	-.07		
Passo 3.				.61**	.00				.55**	.01
Conflito Socioafectivo	.17	.11	.16			-.05	.18	.03		
Conflito de Tarefa	-.59	.13	-.56**			-.74	.20	-.48**		
Integração	.29	.09	.35**			.33	.14	.27*		
Domínio	-.09	.10	-.10			-.08	.15	-.06		
Conflito Socioafectivo X Integração	.06	.12	.05			.16	.18	.09		
Conflito de Tarefa X Integração	-.06	.12	-.05			-.12	.19	-.07		
Conflito Socioafectivo X Domínio	-.02	.13	-.02			.22	.20	.11		
Conflito de Tarefa X Domínio	-.07	.15	-.05			-.24	.24	-.12		

* $p < .05$; ** $p < .01$

A última hipótese de investigação que nos propusemos testar no presente estudo, relaciona-se com a análise do efeito moderador do desenvolvimento grupal na relação entre o conflito intragrupal e os resultados das equipas de trabalho (Hipótese 10). O teste a esta hipótese foi realizado através da condução de quatro regressões múltiplas hierárquicas tendo a inovação, a eficiência, a satisfação grupal e o desempenho percebido como variáveis dependentes. No primeiro passo foram introduzidas as variáveis preditoras – conflito de tarefa e conflito socioafectivo – e a variável moderadora – desenvolvimento grupal – e no segundo passo os termos que contêm as interações. O suporte para a Hipótese 10 requer que a introdução, no

segundo passo, dos termos que contêm as interações se traduza num acréscimo de variabilidade explicada.

Visto o desenvolvimento grupal ser uma variável categorial houve necessidade de transformá-la de modo a ser possível a sua análise através da técnica estatística em causa. Assim, tomámos como referência o estágio 4 e criámos três variáveis *dummy*: DG1 que contrasta o estágio 1 com o grupo de referência, a variável DG2 que contrasta o estágio 2 com o grupo de referência e a variável DG3 que contrasta o estágio 3 com o grupo de referência. Seguidamente, as variáveis *dummy* foram multiplicadas pelas variáveis independentes centradas.

QUADRO 39
Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito intragrupal e o desenvolvimento grupal a predizer o desempenho grupal (inovação e a eficiência)

Variáveis	Inovação					Eficiência				
	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2	ΔR^2	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2	ΔR^2
Passo 1.				.10					.12	
Conflito Socioafectivo	.47	.33	.28			.84	.37	.43*		
Conflito de Tarefa	-.33	.29	-.20			-.62	.33	-.33*		
DG1	-.21	.63	.05			-.14	.71	-.03		
DG2	-.78	.49	-.28			-.26	.56	-.08		
DG3	-.58	.35	-.26			-.37	.40	-.14		
Passo 2.				.26	.16				.14	.02
Conflito Socioafectivo	.39	.56	.23			.93	.69	.47		
Conflito de Tarefa	-1.20	.45	-.72*			-.97	.56	-.51		
DG1	2.01	2.67	.44			.67	3.29	-.13		
DG2	-.20	.67	-.07			-.34	.83	-.11		
DG3	-.28	.37	-.12			-.30	.46	-.12		
Conflito Socioafectivo X DG1	3.58	5.72	.75			-1.33	7.05	-.24		
Conflito Socioafectivo X DG2	-.97	.91	-.30			-.23	1.12	-.06		
Conflito Socioafectivo X DG3	.33	.75	.11			-.15	.93	-.04		
Conflito de Tarefa X DG1	-.45	3.70	-.11			1.02	4.57	.21		
Conflito de Tarefa X DG2	-1.64	.75	-.49*			.85	.92	.22		
Conflito de Tarefa X DG3	.69	.71	.22			.53	.87	.15		

* $p < .05$

QUADRO 40
Resultados da análise da regressão hierárquica com o conflito intragrupal e o desenvolvimento grupal a predizer a satisfação grupal e o desempenho percebido

Variáveis	Satisfação Grupal					Desempenho Percebido				
	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2	ΔR^2	<i>B</i>	<i>EPB</i>	β	R^2	ΔR^2
Passo 1.				.58**					.55**	
Conflito Socioafectivo	.05	.13	.05			-.14	.21	-.08		
Conflito de Tarefa	-.64	.12	-.62**			-.80	.19	-.50**		
DG1	-.74	.26	-.26**			-.84	.42	-.19**		
DG2	-.52	.20	-.29*			-.90	.32	-.33**		
DG3	-.29	.14	-.21*			-.30	.28	-.14		
Passo 2.				.62**	.04				.60**	.05
Conflito Socioafectivo	.14	.22	.13			.07	.36	.04		
Conflito de Tarefa	-.51	.19	-.50*			-.38	.31	-.24		
DG1	-.12	1.16	-.04			.17	1.85	.04		
DG2	-.54	.29	-.31			-1.39	.46	-.51**		
DG3	-.32	.15	-.23*			-.46	.25	-.21		
Conflito Socioafectivo X DG1	1.53	2.49	.51			2.46	3.97	.52		
Conflito Socioafectivo X DG2	-.40	.38	-.19			.25	.61	.08		
Conflito Socioafectivo X DG3	.16	.31	.09			-.27	.50	-.09		
Conflito de Tarefa X DG1	-1.30	1.61	-.49			-2.13	2.57	-.51		
Conflito de Tarefa X DG2	.20	.32	.09			-.44	.51	-.13		
Conflito de Tarefa X DG3	-.47	.30	-.24			-.80	.49	-.26		

* $p < .05$; ** $p < .01$

A análise dos Quadros 39 e 40 revela-nos que a introdução, no segundo passo, dos termos que contêm as interações não acrescenta variabilidade explicada a nenhuma das nossas variáveis dependentes ($\Delta R^2 = 0.16$, *ns*, no caso da inovação, $\Delta R^2 = 0.02$, *ns*, no que diz respeito à eficiência, $\Delta R^2 = 0.04$, *ns*, relativamente à satisfação grupal e $\Delta R^2 = 0.05$, *ns*, no caso do desempenho percebido). Gostaríamos, todavia, de salientar que o coeficiente de regressão do termo que contém a interação entre o conflito de tarefa e a variável DG2 (contrasta o estágio 2 com o estágio 4) é significativo quando a variável dependente é a inovação. Visto que este coeficiente representa a diferença do declive da recta de regressão do conflito de tarefa do estágio 2 relativamente ao estágio 4, o coeficiente de regressão do conflito de tarefa no estágio 2

será de -2.84 $[-2.84 - (-1.20) = -1.64]$, valor que nos remete para a existência de um efeito negativo mais acentuado do conflito de tarefa na inovação neste estágio de desenvolvimento. O interesse que estes resultados suscitam sugere a necessidade de aprofundar estas relações em estudos posteriores, com uma amostra total e com uma amostra por estágio de desenvolvimento mais elevadas. O nosso n reduzido (neste estudo pudemos apenas contar com 65 equipas, pelo facto de 12 equipas não terem atingido o índice de acordo necessário à agregação dos resultados) constitui, com efeito, uma importante ameaça ao poder estatístico do teste aos efeitos interactivos.

5. Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como principal objectivo consolidar e aprofundar os conhecimentos sobre o conflito em contexto grupal, seus efeitos e relações que estabelece com o processo histórico do grupo. Nele procurámos averiguar um conjunto de interrogações que foi surgindo no decurso da primeira investigação empírica por nós conduzida, a qual apresentámos no capítulo anterior. Enquanto no primeiro estudo a nossa análise recaiu sobre equipas de produção, que são caracterizadas por uma elevada estruturação nos métodos e nos procedimentos e por uma baixa complexidade das tarefas, no segundo centrámo-nos em equipas que actuam em ambientes pouco previsíveis, cujas tarefas são pouco rotineiras e possuem um baixo nível de estruturação. Ao analisarmos duas amostras com características diferentes era nosso objectivo perceber de que forma as variáveis que nos propusemos estudar se comportam em equipas que, embora actuando no meio organizacional, apresentam distintos contornos. Tendo em vista alargar o conhecimento sobre os efeitos do conflito nos resultados grupais optámos, no segundo estudo, por analisar não apenas variáveis relacionadas com a dimensão tarefa da eficácia, como também indicadores relativos ao domínio socioafectivo.

O primeiro conjunto de resultados que importa analisar diz respeito ao primeiro objectivo que norteou a presente investigação e que consistiu na análise da forma como os conflitos emergem e são geridos no decorrer do processo histórico do grupo. De acordo com o modelo de desenvolvimento grupal em que nos ancoramos, e em função dos resultados que obtivemos no primeiro estudo conduzido, prevíamos que existisse uma menor incidência de conflitos no primeiro estágio de desenvolvimento e que o segundo estágio fosse marcado por uma elevada frequência conflitual. De um modo geral, os resultados obtidos corroboraram as proposições enunciadas. Assim, no primeiro momento de vida do grupo, quer os conflitos socioafectivos quer os conflitos de tarefa apresentam uma baixa incidência. O grupo está a dar os seus primeiros passos e os membros iniciam tentativas para se conhecerem uns aos outros e para determinarem que regras, papéis e estrutura terá o grupo. Esta exploração inicial é, contudo, feita de forma defensiva e com “delicadeza” pois existe por parte dos membros muito receio de serem excluídos ou atacados (Lourenço, 2002). O clima grupal é marcado pela harmonia e pela consensualidade e qualquer ameaça à estabilidade existente é sentida de uma forma negativa, pelo que as diferenças são ignoradas. O segundo estágio do desenvolvimento grupal, tal como tínhamos previsto, é marcado por uma elevada frequência conflitual. A harmonia (mesmo que superficial), anteriormente dominante, é agora substituída por uma elevada tensão e por uma contestação constante. Todos os aspectos da vida grupal são fonte de discórdia: as diferenças de valores e de atitudes, os objectivos do grupo, as decisões, as regras e os papéis individuais. Os conflitos entre os membros são, por isso, um aspecto característico deste estágio. À medida que o grupo evolui e se inter-relaciona aumenta a aceitação das diferenças e, simultaneamente, a consciência das semelhanças. O terceiro estágio é, por isso, marcado por uma diminuição significativa dos conflitos socioafectivos. Pelo facto de os aspectos relacionados com as tarefas não se encontrarem ainda muito claros, nomeadamente, os objectivos da equipa e as estratégias a implementar para os alcançar, as regras e os papéis individuais, os procedimentos e a divisão do trabalho, os conflitos de tarefa apresentam, ainda, alguma incidência. O último estágio do desenvolvimento grupal é o estágio da maturidade, da confiança, da cooperação. Os grupos que se encontram nesta etapa caracterizam-se por uma

elevada clareza de papéis, de normas e de objectivos: os membros sabem para onde o grupo vai (ou deve ir) e o que fazer para lá chegar. É, por isso, marcado por uma baixa frequência quer de conflitos de tarefa quer de conflitos socioafectivos.

No que diz respeito à gestão de conflitos, os resultados apontam para a existência de diferenças entre os estádios de desenvolvimento quanto à frequência das diferentes estratégias de abordagem. Assim, embora a integração seja sempre a forma de abordagem aos conflitos mais utilizada pelos grupos, independentemente da etapa do processo histórico em que se encontram, no estágio 2 a sua incidência é significativamente menor do que nos restantes estádios. Já a estratégia de domínio, embora seja sempre a resposta aos conflitos menos frequente, é no estágio 2 que a sua frequência é mais elevada. O segundo momento temporal do grupo é, com efeito, um período fortemente marcado pela luta constante entre os membros a respeito dos papéis, dos objectivos e dos procedimentos. Cada um tenta impor as suas perspectivas sobre os problemas e a percepção das semelhanças é baixa, pelo que a procura de resolver os conflitos tendo em vista o ganho conjunto decresce e aumentam as respostas de poder, marcadas pela tentativa de imposição unilateral de desejos e ideias. Embora não tenham sido identificadas diferenças significativas entre os estádios de desenvolvimento no que diz respeito ao recurso ao evitamento, a tendência de utilização desta forma de abordagem é convergente com as nossas previsões: assim, à medida que o grupo evolui em direcção à maturidade, diminui o recurso a esta abordagem não confrontativa de gestão de conflitos.

O segundo objectivo que fundamentou a condução do presente estudo, prendeu-se com a procura de clarificação dos efeitos do conflito na eficácia grupal, considerando o papel desempenhado, nessa relação, pelas estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelo grupo e pelo nível de desenvolvimento grupal. A eficácia é, aqui, entendida como um constructo multidimensional, de cariz sociotécnico, o que implica que para ser considerado eficaz, um grupo deve ser capaz de cumprir os objectivos que estiveram na base da sua constituição e, simultaneamente, suprir as necessidades sociais e afectivas dos seus membros. Neste sentido, na avaliação da eficácia, foram tidos em consideração quer critérios relacionados com a dimensão

tarefa (a inovação e a eficiência, indicadores medidos pelo líder, e o desempenho global da equipa, avaliado pelos membros do grupo) quer critérios relativos ao domínio socioafectivo (a satisfação dos membros com os vários aspectos da equipa).

Os resultados relativos aos efeitos directos do conflito de tarefa na inovação das equipas de trabalho corroboraram a hipótese da existência de uma relação linear negativa entre estas duas variáveis e, consequentemente, conduziram à rejeição da hipótese relativa à presença de uma relação em U-invertido. Desta forma, à medida que a frequência de conflitos de tarefa aumenta na equipa, diminui a sua capacidade de introduzir e de implementar novas ideias e soluções, bem como a sua competência para reagir de uma forma adequada perante os imprevistos¹²⁴. No que diz respeito ao efeito deste tipo de conflito na eficiência grupal, os dados apontaram para a inexistência de uma relação significativa entre as duas variáveis. A análise do impacto do conflito de tarefa na percepção que os membros têm relativamente ao desempenho global da equipa revela-nos que nas equipas com maior frequência de conflitos de tarefa os membros avaliam-se como menos performantes. Por outro lado, também na satisfação o impacto do conflito de tarefa é negativo: assim, quanto maior for o nível de conflito de tarefa experienciado pelos membros dos grupos, menores são os seus níveis de satisfação com os diversos aspectos relacionados com a equipa de trabalho.

No seu conjunto, estes resultados conduzem-nos a um conjunto de reflexões. Tendo em conta a visão dominante na literatura e que sublinha o carácter positivo das situações conflituais, desde que centradas nas tarefas, na eficácia grupal, os nossos resultados podem parecer, num primeiro momento, paradoxais. Uma análise aos resultados dos vários estudos empíricos conduzidos neste âmbito (cf. Capítulo II) revela, contudo, que o discurso dominante não encontra tradução nos resultados encontrados. Com efeito, existe uma descontinuidade entre a perspectiva teórica, que sustenta que o conflito de tarefa é bom, e os resultados empíricos, que apontam para a existência de um efeito negativo, muito claro, deste tipo de conflito no domínio social e afectivo do grupo, e para a inexistência de um efeito positivo no domínio tarefa (os

¹²⁴ Importa, contudo, salientar que a correlação encontrada entre as duas variáveis é de magnitude baixa ($r = -.26$, $p < .05$), sendo que apenas 7% da variância da inovação é devida ao conflito de tarefa.

resultados quanto a este aspecto são menos concordantes, na medida em que em alguns estudos são apontados efeitos negativos enquanto noutros não é identificado nenhum efeito). Grupos com mais conflitos são menos performantes, menos inovadores, apresentam menores níveis de satisfação. Como interpretar tais resultados sobretudo quando, como no nosso caso, estamos perante equipas que desempenham tarefas de elevada complexidade, em contextos marcados pela incerteza, onde o confronto de ideias é inevitável e, à partida, até necessário para o encontrar de novas soluções, de abordagens mais criativas, de produtos mais inovadores? O conflito é, na realidade, sempre uma experiência negativa. A tensão e a turbulência que se vive durante um conflito gera desconforto, desagrado, decepção. Provavelmente, se fosse dada a possibilidade, quer aos membros quer ao líder, de optarem entre uma equipa com poucos conflitos e uma outra com muitos conflitos, escolheriam a primeira e não a última. Existe, pois, uma tendência para avaliar negativamente equipas com climas muito conflituais o que pode, de certa forma, justificar os resultados encontrados, visto que todas as medidas utilizadas no presente estudo são de cariz perceptivo. Constituirá esta uma ameaça aos nossos resultados e, de um modo geral, aos estudos que têm sido desenvolvidos acerca do conflito intragrupal em contexto organizacional, na medida em que a esmagadora maioria se baseia em medidas perceptivas? Pensamos que não. Na realidade, a eficácia não existe em si mesma, é sempre uma avaliação realizada com base em critérios subjectivos, em função do grau de exigência e dos padrões do avaliador, e isto é verdade mesmo quando se consideram indicadores *ditos* mais objectivos. Para ser eficaz, uma equipa tem que ser percebida como tal por quem revê e recebe os seus resultados e, simultaneamente, a experiência grupal tem que ser positiva para os seus membros. Em termos de implicações práticas, o que estes resultados sugerem é que uma equipa em que a frequência de conflitos é elevada dificilmente constituirá uma equipa eficaz.

Admitindo o carácter inevitável do conflito, e, simultaneamente, a importância do confronto de ideias para o encontrar de soluções mais ricas e criativas, sobretudo quando as tarefas são de natureza complexa e não rotineira, como interpretar estes dados? Haverá “lugar” para o conflito nos grupos de trabalho? A resposta a estas questões remete-nos para a análise dos efeitos directos das estratégias de gestão de conflitos nos resultados grupais. Assim, tal

como tínhamos previsto, identificámos um efeito positivo, estatisticamente significativo, da estratégia integrativa em todos os indicadores de eficácia (com excepção da eficiência). Gerir as situações conflituais tendo em vista o ganho conjunto, explorando as diferentes alternativas existentes com o fim de chegar a uma solução aceitável para todos, revela-se, pois, positivo para a inovação, para a satisfação grupal e para a percepção dos membros relativamente ao desempenho global da equipa. Desta forma, o conflito em si não é positivo para a eficácia; a forma como é gerido, as estratégias que são implementadas pelos membros do grupo tendo em vista a sua resolução, é que se podem traduzir em ganhos grupais. Relativamente à inexistência de associação significativa entre a utilização de abordagens integrativas e a eficiência grupal, pensamos que este dado poder-se-á relacionar com o elevado investimento que este tipo de estratégia requer. A eficiência relaciona-se com a capacidade do grupo para executar as tarefas que lhe foram atribuídas com qualidade e no prazo estabelecido. Uma gestão integrativa dos conflitos, ao implicar a procura activa de soluções que satisfaçam as expectativas de todos, envolve dispêndio de energia e de tempo não se traduzindo, por isso, em ganhos ao nível deste critério de eficácia.

Ainda no âmbito das estratégias de gestão de conflitos, observámos que o domínio não constitui um bom preditor de três dos indicadores da eficácia por nós considerados, especificamente, da inovação, da satisfação grupal e do desempenho percebido, apresentando apenas um efeito negativo significativo na eficiência grupal. Desta forma, constatámos que grupos com o mesmo nível de conflitos, mas que utilizam com maior frequência estratégias de domínio, têm menores níveis de eficiência do que grupos que recorrem com menor frequência a este tipo de abordagem.

Passando agora a análise dos efeitos directos do conflito centrado no domínio socioafectivo na eficácia grupal, os resultados encontrados não suportaram empiricamente as nossas previsões e que apontavam para a existência de um efeito de tipo negativo. Estes dados, embora sejam discordantes da perspectiva dominante na literatura da especialidade, convergem com os resultados encontrados por outros autores (e.g., Jehn, 1995; Passos & Caetano, 2005) e

por nós no estudo anterior (cf. Capítulo IV). A justificação que avançámos, anteriormente, para explicar a inexistência de associação significativa entre o conflito socioafectivo e o desempenho grupal, e que se prendia com o facto de, em tarefas pouco complexas, o desempenho não se encontrar muito dependente da qualidade das interações existentes entre os membros do grupo, não parece aplicar-se ao presente estudo. Como explicar, então, a inexistência de um efeito negativo significativo do conflito socioafectivo nos resultados grupais? Na nossa perspectiva, o tipo de grupos que foi objecto de análise contribui para os resultados encontrados. Trata-se, com efeito, de grupos de trabalho (e não de grupos sociais), com objectivos de tarefa exigentes a cumprir, em função dos quais os membros são avaliados e, em alguns casos, até recompensados. Embora estes grupos (como qualquer grupo) sejam também eles constituídos por um subsistema socioafectivo, é o subsistema tarefa que é aqui estruturante. Se a nossa análise recaísse sobre grupos de cariz social, provavelmente os resultados apresentariam contornos diferentes. Desta forma, neste tipo de grupos, são os conflitos de tarefa e não os conflitos socioafectivos que, em primeiro lugar, ameaçam a qualidade dos resultados, a produtividade, a satisfação.

Por último, os resultados do nosso estudo apontaram para a não existência de efeitos moderadores das estratégias de gestão de conflitos e do desenvolvimento grupal, na relação entre os dois tipos de conflito e a eficácia das equipas de trabalho. Não existem, desta forma, diferenças significativas no efeito do conflito de tarefa e do conflito socioafectivo nos vários critérios de eficácia considerados, entre os grupos que utilizam com maior frequência estratégias integrativas e os que recorrem com menor frequência a esta forma de abordagem e entre as equipas que recorrem mais ao domínio e as que recorrem menos. Embora, de modo semelhante, não tenha sido encontrado suporte empírico para o efeito moderador do desenvolvimento grupal, as características dos resultados encontrados, ao remeterem para a existência de diferenças interessantes entre o segundo e o quarto estágio de desenvolvimento no que diz respeito ao efeito do conflito de tarefa na inovação, apontam para a necessidade de explorar estas relações em estudos posteriores.

Em síntese, procurámos com este estudo analisar, compreender e avançar com explicações plausíveis para as complexas relações entre os conflitos, a eficácia e o desenvolvimento grupal. Não negando a relevância e interesse dos resultados encontrados, existem, contudo, algumas limitações no estudo que importa referir. Uma primeira limitação que gostaríamos de salientar, diz respeito ao facto de um dos indicadores de eficácia, o “desempenho percebido”, ter sido obtido através da resposta a apenas um item. Embora reconheçamos que um único item é pouco para medir qualquer variável, o nosso objectivo com este indicador era, na realidade, apenas o de ter uma ideia geral relativamente à forma como o desempenho global da equipa é avaliado pelos seus membros. Por outro lado, embora tenhamos ponderado a obtenção deste indicador através da aplicação aos membros do grupo da escala de desempenho grupal que foi desenvolvida para os líderes, o facto de o nosso estudo ter sido conduzido com “verdadeiras” equipas, em contexto empresarial, conduziu a que a questão relativa ao tempo necessário ao preenchimento dos questionários constituísse uma preocupação a ter em consideração.

Uma outra limitação do presente estudo relaciona-se com o facto de dois dos resultados grupais, a satisfação e o desempenho percebido, serem de natureza auto-descritiva, tendo sido avaliados pelos mesmos sujeitos que responderam às restantes escalas de avaliação, o que pode conduzir à ameaça da variância do método comum (*common method variance*)¹²⁵. O facto de serem medidas perceptivas, provenientes de uma mesma fonte comum, pode incrementar, de uma forma espúria, o tamanho do efeito. Contudo, a agregação dos resultados ao nível grupal, procedimento que foi por nós adoptado, permite atenuar a ameaça referida (Conway, 2002; Spector, 1987).

Por fim, a natureza não experimental do nosso estudo e o facto de os dados terem sido recolhidos de forma transversal, coloca barreiras ao estabelecimento de relações de causalidade. O enriquecimento do estudo sobre o conflito nos grupos de trabalho, seus efeitos e forma como

¹²⁵ A variância do método comum (*common method variance*) pode ser definida como uma forma de erro sistemático ou de contaminação, causada pelo método utilizado e não pelo traço medido (Conway, 2002). Quando não controlada, este tipo de ameaça pode conduzir à emergência de correlações que não traduzem relações reais entre as variáveis em estudo.

se relaciona com o desenvolvimento grupal, deverá passar, no futuro, pela condução de estudos de carácter longitudinal, onde as variáveis possam ser recolhidos em vários momentos temporais. Por outro lado, a condução de estudos de caso onde seja possível acompanhar (através do recurso a diferentes tipos de metodologia) quer a evolução das situações conflituais ao longo do tempo quer o próprio desenvolvimento grupal, constitui um percurso que gostaríamos de trilhar em investigações futuras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos vários capítulos que integram esta dissertação procurámos (re)pensar o conflito intragrupal, sua natureza, dinâmica e efeitos que produz na eficácia. Chegados a este espaço, pretendemos, agora, fazer uma síntese do percurso que trilhámos e realçar os principais resultados encontrados.

Visto ser no nível grupal que se situa a nossa análise, dedicámos o primeiro capítulo da primeira parte deste trabalho ao enquadramento teórico do conceito de grupo. Assim, começámos por rever aqueles que são, na nossa perspectiva, os principais marcos históricos no estudo dos grupos, pela forma como contribuíram para o conhecimento da natureza deste sistema social e pelo estímulo que deram ao seu reconhecimento e utilização como uma das principais formas de organização do trabalho. Em seguida, procurámos traçar as linhas em que assenta a nossa concepção de grupo. Neste sentido, definimos o grupo como um sistema sociotécnico, interdependente e dinâmico e reflectimos sobre a natureza multidimensional da eficácia grupal. Após enquadrarmos o conceito de grupo, entrámos, no segundo capítulo, na problemática central do nosso estudo – o conflito intragrupal. Procurámos, então, rever e integrar as principais investigações que sobre este fenómeno se têm debruçado, particularmente, aquelas que se focalizam na análise das suas relações com as várias dimensões da eficácia grupal. Damos conta da existência de algumas contradições entre a forma como o conflito é perspectivado pela literatura da especialidade (como positivo para o desempenho, desde que centrado nas tarefas) e os resultados empíricos que têm sido encontrados nas investigações

conduzidas (os quais apontam para efeitos negativos, independentemente da dimensão da eficácia considerada e do tipo de conflito emergente) e apresentámos alguns modelos que foram desenvolvidos com o fim de dar resposta à clarificação da funcionalidade/disfuncionalidade do conflito.

A nossa investigação, que comportou a realização de dois estudos empíricos e a que dedicámos a segunda parte deste trabalho, teve na sua origem a preocupação de contribuir para clarificar os efeitos do conflito nos resultados grupais e, paralelamente, de articular conhecimentos provenientes quer da investigação sobre conflitos quer dos estudos sobre desenvolvimento grupal. Neste sentido, foram analisados os efeitos das duas dimensões do conflito – conflito de tarefa e conflito socioafectivo – e das estratégias de gestão de conflitos na eficácia grupal. Por considerarmos que o modo como o conflito afecta o grupo pode ser influenciado pelas estratégias de abordagem aos conflitos utilizadas pelos seus membros e pelo nível de desenvolvimento em que o mesmo se encontra, foram investigados os efeitos interactivos dos conflitos, da gestão de conflitos e do desenvolvimento grupal na predição da eficácia. Procurámos, igualmente, contribuir para a compreensão do conflito e para o enriquecimento do modelo de desenvolvimento grupal em que nos ancorámos – o Modelo de Desenvolvimento Grupal de Míguez e Lourenço (2001) – através da análise da frequência das situações conflituais e das diferentes estratégias utilizadas na sua gestão nas etapas do desenvolvimento do grupo.

Os dois estudos empíricos por nós realizados assentam, desta forma, nos mesmos objectivos centrais. Existem, contudo, dois aspectos fundamentais que os diferenciam e que os tornam, simultaneamente, complementares. O primeiro diz respeito às características das equipas em que incidiu a nossa análise. Assim, enquanto no primeiro estudo foram analisadas equipas de produção de organizações do sector industrial, cujas tarefas apresentam um carácter rotineiro e uma elevada estruturação, no segundo estudámos equipas executivas e equipas de concepção, de organizações do sector industrial e dos serviços, as quais executam tarefas de elevada complexidade e cujos resultados são pouco previsíveis. O segundo aspecto relaciona-se com os resultados grupais que constituíram objecto de análise. Enquanto no primeiro estudo nos

centrámos apenas na avaliação do desempenho grupal medido pela percepção do líder da equipa, no segundo analisámos, igualmente, a satisfação grupal e a percepção dos membros relativamente ao desempenho global da equipa. Visto que os capítulos referentes aos dois estudos empíricos encerram com uma discussão aprofundada dos resultados encontrados, bem como com as limitações dos referidos estudos e com o lançar de pistas para futuras investigações, iremos, em seguida, dar realce somente aos aspectos que consideramos mais relevantes.

Começamos por salientar os resultados relativos à análise das relações entre o conflito e o desenvolvimento grupal. Na sua essência, em ambos os estudos, os resultados encontrados orientam-se no sentido de apoiar as principais assunções que decorrem do modelo de desenvolvimento em que nos ancorámos, remetendo para a existência de diferenças importantes entre os estádios de desenvolvimento no que diz respeito à frequência quer de conflitos de tarefa quer de conflitos afectivos. Assim, observámos que o primeiro momento de vida grupal é marcado por poucos conflitos. No grupo vive-se um período que vai da ansiedade inicial e do sentimento de insegurança causados pela indefinição da situação ao “enamoramento”. O clima é marcado, por isso, pela harmonia e pela consensualidade. A maior incidência dos dois tipos de conflito acontece na segunda etapa do processo histórico do grupo. Esta é, na realidade, a fase da *luta*, em que cada membro procura impor o seu lugar, pelo que as diferenças de ideias e de valores se constituem como fonte de tensão e de discórdia. A evolução do grupo em direcção à maturidade, tal como prevíamos, é marcada por uma diminuição progressiva da frequência conflitual.

Outro resultado que consideramos importante destacar prende-se com a frequência de utilização das estratégias de gestão de conflitos. Ambos os estudos revelam que as estratégias integrativas são as mais utilizadas pelos membros das equipas de trabalho e as estratégias de domínio as que apresentam menor incidência, o que vai ao encontro das investigações que têm sido conduzidas neste domínio (e.g., DeChurch & Marks, 2001; Desivilya & Eizen, 2005; Farmer & Roth, 1998; Rahim & Buntzman, 1989). Os comportamentos que reflectem, simultaneamente, uma elevada preocupação com os interesses da outra parte e com os interesses

individuais, são mesmo aqueles que apresentam uma maior frequência em todos os estádios de desenvolvimento. Pelo contrário, as estratégias que se caracterizam por uma procura de satisfação dos objectivos individuais e por uma negligência dos interesses da outra parte são as menos utilizadas em todos os momentos da vida grupal.

No que diz respeito à análise do impacto do conflito nos resultados grupais, os resultados dos dois estudos empíricos realizados convergem no sentido da existência de uma associação negativa entre o conflito centrado nas tarefas e a eficácia grupal. Assim, no primeiro estudo, e, tal como tínhamos previsto, o conflito de tarefa apresentou um efeito negativo no desempenho grupal. Desta forma, quando as tarefas executadas se caracterizam pela estandardização e pelo seu carácter rotineiro, o conflito é prejudicial, diminuindo a performance das equipas. O segundo estudo incidiu em grupos cujas funções apresentam uma elevada complexidade. O desempenho foi aqui medido através de dois indicadores que designámos por inovação e por eficiência. Os resultados apontaram para a existência de um efeito negativo do conflito de tarefa na inovação e para a inexistência de qualquer associação significativa entre o conflito de tarefa e a eficiência. Estes resultados, no seu conjunto, contrariam a perspectiva teórica segundo a qual o conflito, desde que relativo às tarefas, representa uma vantagem competitiva. Esta conclusão é reforçada pelo facto de ter sido observado um efeito igualmente negativo do conflito de tarefa na satisfação grupal e na percepção que os membros têm relativamente ao desempenho global da equipa. Neste sentido, equipas com mais conflitos têm piores desempenhos e são constituídas por membros menos satisfeitos e que se percebem como menos performantes.

Os resultados da nossa investigação, sendo convergentes com a maior parte dos estudos empíricos desenvolvidos no âmbito do conflito intragrupal, evidenciam que o conflito em si mesmo não é um fenómeno positivo para a eficácia. Na realidade, um conflito é sempre uma experiência negativa, emocionalmente desagradável, geradora de insegurança, de frustração. Contudo, a forma como esse conflito é gerido pode traduzir-se em ganhos grupais significativos. Assim, constatámos nos dois estudos que a utilização de estratégias de gestão de conflitos de carácter integrativo se traduz num aumento da eficácia grupal. Equipas com o mesmo nível de

conflitos, mas que utilizam com maior frequência estratégias integrativas, têm desempenhos superiores e os seus membros apresentam níveis mais elevados de satisfação e avaliam-se como mais eficazes do que equipas que recorrem com menor frequência a esta estratégia. Numa perspectiva de intervenção, o que este resultado sugere é que é necessário dotar os membros das equipas de competências ao nível da gestão dos seus conflitos, treinando-os na adopção de estratégias de ganho conjunto (*win-win*).

Importa, contudo, salientar que a magnitude das correlações negativas entre o conflito de tarefa e as várias dimensões da eficácia é superior à magnitude das correlações positivas entre a estratégia integrativa e as mesmas variáveis (à excepção, no segundo estudo, da inovação). Ou seja, os ganhos trazidos pela abordagem integrativa são inferiores aos custos associados aos conflitos. É necessário, desta forma, actuar igualmente a montante dos conflitos, criando condições no grupo que permitam que a sua emergência se torne menos frequente. Com esta sugestão não pretendemos recuar à abordagem clássica que perspectivava o conflito como um fenómeno nefasto para as organizações e que por isso deveria ser erradicado. Consideramos, de facto, que o conflito é inevitável porque intrinsecamente associado à natureza das interações humanas. No entanto, pensamos que a tensão gerada pelas situações conflituais dificulta a experiência grupal, repercutindo-se, por isso, de uma forma negativa na eficácia. Se no grupo a diferença for vivida como um desacordo e não como um conflito, isto é, se não emergir uma elevada intensidade emocional, consideramos ser mais fácil a obtenção dos ganhos associados à diversidade. A criação de um clima onde os membros se sintam livres para discordar sem que isso seja sentido como uma ameaça, bem como uma cultura grupal em que a diferença seja encarada como positiva, constituem variáveis que pensamos poderem contribuir para a diminuição da tensão gerada pelas situações conflituais. O estudo desta problemática assume-se, na nossa perspectiva, como um dos percursos prioritários a empreender em investigações futuras.

Gostaríamos, igualmente, de fazer referência aos resultados, de certa forma inesperados, relativos à ausência de sustentação empírica do efeito negativo do conflito socioafectivo na eficácia grupal. Assim, em ambos os estudos, o conflito centrado na dimensão social e afectiva

do grupo não se revelou um preditor de nenhum dos resultados grupais considerados. Com efeito, embora a análise das correlações bivariadas entre este tipo de conflito e as várias dimensões da eficácia indicasse a existência de associações negativas, quando os efeitos do conflito socioafectivo foram considerados conjuntamente com os efeitos do conflito de tarefa, os primeiros perderam significância estatística. Como já apontámos anteriormente, as características da amostra analisada constituem uma explicação possível para estes resultados. Assim, em ambos os estudos, a nossa análise incidiu em equipas de trabalho, que têm sob a sua responsabilidade a execução de um conjunto de tarefas, que têm que cumprir objectivos, muitas vezes exigentes e difíceis e pelo alcance dos quais são avaliadas, pelo que são os conflitos relacionados com as tarefas que mais ameaçam os resultados grupais. Esta explicação pode, igualmente, ajudar a compreender a razão pela qual, em vários estudos empíricos que têm sido conduzidos neste âmbito, é mais acentuado o impacto negativo do conflito socioafectivo na eficácia do que o efeito negativo do conflito de tarefa. Em muitos destes estudos foram, com efeito, analisadas equipas de estudantes de graduação e de pós-graduação que trabalhavam em conjunto na realização de um projecto de final de curso ou de conclusão de uma disciplina (e.g., Jehn et al., 1997; Jordan & Troth, 2004; Thatcher et al., 2003). As características deste tipo de equipas – não estão inseridas no exigente meio empresarial; são constituídas por membros que se encontram, ainda, num contexto académico e não profissional; equivalem, muitas vezes, ao grupo de amigos, o que conduz a que seja o sistema socioafectivo o estruturante – poderão, em nossa opinião, potenciar o impacto do conflito socioafectivo e atenuar o efeito do conflito de tarefa. Paralelamente, consideramos que o facto de, na maior parte dos estudos realizados, a avaliação deste tipo de conflito ter sido efectuada através da ICS (Jehn, 1994) [e.g., Amason, 1996; Jehn, 1995; Jordan & Troth, 2004; Thatcher et al., 2003; Tjosvold et al., 2006] poderá constituir-se como uma explicação adicional para os resultados encontrados. Assim, como tivemos já oportunidade de aludir noutro ponto da presente dissertação (cf. Ponto 3.1.1. do Capítulo IV), nesta escala o conflito socioafectivo é avaliado, fundamentalmente, pela emergência de emoções no grupo como a tensão e a frustração (e.g., “How much tension is there among members in your group?”), restringindo-se, desta forma, estes estados emocionais apenas

a este tipo de conflito. Ora, o conflito, independentemente da sua natureza, caracteriza-se, sempre, pela emergência de tensão.

Para terminar, gostaríamos de tecer uma consideração relativamente aos instrumentos de avaliação utilizados para a presente investigação. Foram construídos e/ou adaptados, no total dos dois estudos empíricos, cinco instrumentos de medida. As análises exploratórias e/ou confirmatórias das suas qualidades psicométricas revelaram a presença, no geral, de medidas com bons níveis de validade e de fiabilidade e, neste sentido, a utilizar em investigações futuras. Pensamos que este constitui um contributo importante deste trabalho. Existe, contudo, um instrumento de avaliação que deverá, em nossa opinião, ser objecto de reformulações em estudos posteriores – a escala ROCI-II. Com efeito, das cinco dimensões que esta escala pretende medir apenas duas – a estratégia integrativa e a estratégia de domínio – apresentam bons níveis de validade e de fiabilidade.

A presente dissertação constitui o ponto de chegada de um percurso que iniciámos com um conjunto de objectivos. O caminho trilhado na sua prossecução, marcado pela contínua reflexão e problematização, permitiu-nos, em cada momento, olhar criticamente para o trabalho que íamos desenvolvendo, conduzindo-nos ao seu enriquecimento e à descoberta de novas direcções a empreender. Embora conscientes de que este é somente um modesto contributo no que diz respeito à produção de conhecimento na temática que constituiu o nosso objecto de estudo, pensamos que, no essencial, os nossos objectivos foram cumpridos: tornámos mais clara a forma como o conflito e as estratégias de gestão de conflitos emergem ao longo do desenvolvimento grupal, contribuímos para aprofundar os conhecimentos sobre os efeitos do conflito nas várias dimensões da eficácia e fizemos emergir outras questões, novas pistas que alertam para a necessidade de empreender mais estudos neste domínio. O nosso desejo é, então, que este momento não seja um fim mas um começo, que não constitua somente um ponto de chegada, mas que represente um ponto de partida conducente a um aprofundar dos conhecimentos sobre o domínio que elegemos como nosso: o conflito intragrupal.

BIBLIOGRAFIA

- Adair, J. (1988). *A gestão eficiente de uma equipa*. Mem Martins: Europa-América.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Alferes, V. (1997a). *Encenações e comportamentos sexuais: Para uma psicologia social da sexualidade*. Porto: Edições Afrontamento.
- Alferes, V. (1997b). *Investigação científica em psicologia: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Agazarian, Y. M., & Gantt, S. P. (2003). Phases of group development: Systems-centered hypotheses and their implications for research and practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(3), 238-252.
- Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management Research*, 21(6), 1141-1158.
- Aguinis, H., Boik, R. J., & Pierce, C. A. (2001). A generalized solution for approximating the power to detect effects of categorical moderator variables using multiple regression. *Organizational Research Methods*, 4(4), 291-323.
- Alper, A., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy and performance in organizational teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625-642.

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 496-516.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds), *Using conflict in organizations* (pp. 101-115). London: Sage Publications.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321-341.
- Argyris, C., & Schon, D. (1991). Participatory action research and action science compared. In W. F. White (Ed.), *Participatory action research*. Newbury Park: Sage.
- Arrow, H. (1997). Stability, bistability, and instability in small group influence patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 75-85.
- Arrow, H., McGrath, J., & Berdahl, J. (2000). *Small Groups as Complex Systems*. California: Sage Publications.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35(1), 73-105.

- Austin, J. T., Scherbaum, C. A., & Mahlman, R. A. (2002). History of research methods in industrial and organizational psychology : Measurement, design, analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 3-33). Oxford: Blackwell Publishing.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Barker, J., Tjosvold, D., Andrews, I. R. (1988). Conflict approaches of effective and ineffective managers: A field study in a matrix organization. *Journal of Management Studies*, 25(2), 167-178.
- Baron, R. A. (1990). Conflict in organizations. In K. R. Murphy, & F. E. Saal (Eds.), *Psychology in organizations: Integrating science and practice* (pp. 197-216). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baxter, L. A. (1982). Conflict management: An episodic approach. *Small Group Behavior*, 13(1), 23-42.
- Bayazit, M., & Mannix, E. A. (2003). Should I stay or should I go: Predicting team members' intent to remain in the team. *Small Group Research*, 34(3), 290-321.
- Benne, K. D., Bradford, L. P., & Lippitt, R. (1964). The laboratory method. In L. P. Bradford, J. R. Gibb, & K. D. Benne (Eds.), *T-group theory & laboratory method*. New York: John Wiley & Sons.
- Bennis, W. (1977). Goals and meta-goals of laboratory training. In R. T. Golembiewski, & A. Blumberg (Eds.), *Sensitivity training and the laboratory approach: Readings about concepts and applications* (pp. 18-24). Itasca, IL: F. E. Peacock.

- Bennis, W., & Shepard, H. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9(4), 415-437.
- Bentler, P. M. (1990). Fit indexes, lagrange multipliers, constraint changes and incomplete data in structural models. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 163-172.
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the bulletin. *Psychological Bulletin*, 112(3), 400-404.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What have we learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., Zanutto, E., & Thatcher, S. M. B. (2005). *Do Faultlines Hurt or Help? Exploring Distance, Identity, Task Conflict, and Individual Performance in Diverse Groups*. Comunicação apresentada na 18ª Conferência Anual da IACM (International Association of Conflict Management), Sevilha, Espanha. Retirado em Novembro de 2006 (<http://ssrn.com/abstract=723921>).
- Bion, W. (1961). *Experiences in groups and other papers*. New York: Basic Books.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Boulding, R. (1962). *Conflict and defense: A general theory*. New York: Academic Press.
- Bouwen, R., & Fry, R. (1996). Facilitating group development: Interventions for a relational and contextual construction. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bramel, D., & Friend, R. (1981). *Hawthorne, the myth of the docile worker, and class bias in Psychology*. *American Psychologist*, 36(8), 867-878.

- Brett, J. M., Shapiro, D. L., & Lytle A. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41(4), 410-424.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 13(1), 78-94.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative data analysis with SPSS Release 10 for Windows: A guide for social scientists*. London: Routledge.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). Constructing variables. In M. Hardy, & A. Bryman (Eds.), *Handbook of data analysis* (pp. 17-34). London: Sage.
- Buchanan, D. A. (1979). *The development of job design theories and techniques*. Aldershot: Saxon House.
- Buchanan, D. A. (2000). Um abraço ardente e duradouro: A redescoberta contínua de uma ideia de gestão. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas* (pp. 109-126). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Buchanan, T., & Smith, J. L. (1999). Using the Internet for psychological research: Personality testing on the world wild web. *British Journal of Psychology*, 90(1), 125-144.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusing, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49-68.
- Burke, M. J., & Dunlap, J. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: a user's guide. *Organizational research methods*, 5(2), 159-172.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming*. London: Lawrence Erlbaum.
- Campbell, J. P., & Dunnette, M. D. (1968). Effectiveness of T-group experiences in managerial training and development. *Psychological Bulletin*, 70, 73-104.
- Cardoso, L. (2000). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Carey, A. (1967). The Hawthorne studies: A radical criticism. *American Sociological Review*, 32(3), 403-416.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory* (3ª ed.). New York: Harper & Row.
- Carvalho, C., & Gomes, A. D. (2000). Eficácia Organizacional: Determinantes e Dimensões. *Psychologica*, 25, 179-202.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate behavioral Research*, 1, 245-276.
- Chen, M. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 105-116. Retirado em Junho de 2006 (<http://ssrn.com/abstract=889806>).
- Churchill, G. A. J., & Peter, J. P. (1984). Research design effects on the reliability of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 21(4), 360-375.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2ª ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, L., & Manion, L. (1980). *Research methods in education* (2ª ed.). Dover: NH Croom Helm.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Comrey, A. (1978). Common methodological problems in factor analytic studies. *Journal of consulting and clinical psychology*, 46(4), 648-659.

- Conway, J. M. (2002). Method variance and method bias in industrial and organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 344-365). Oxford: Blackwell Publishing.
- Correia, A. P. (2005). *Understanding conflict in teamwork: Contributions of a technology-rich environment to conflict management*. Dissertação de doutoramento não publicada. Department of Instructional Systems Technology, Indiana University.
- Cosier, R., & Rose, G. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 378-391.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications.
- De Dreu, C. K. W. (2002). Team innovation and team effectiveness: The importance of minority dissent and reflexivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 285-298.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W., Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003a). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 150-166). Chichester: John Wiley & Sons.

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003b). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Desivilya, H. C., & Eizen, D. (2005). Conflict management in work teams: The role of social self-efficacy and group identification. *International Journal of Conflict Management*, 16(2), 183-208.
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 291-310.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics and effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678-711.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effect of cooperation and competition upon group process. *Human Relations*, 2(3), 199-231.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict: A personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 8-43). Chichester: John Wiley & Sons.
- Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action research: Rethinking Lewin. *Management learning*, 30(2), 127-140.

- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., & Stark, E. M. (2000). Performance and satisfaction in conflicted interdependent groups: when and how does self esteem make a difference? *Academy of Management Journal*, 4(4), 772-782.
- Eisenhardt, K., & Bourgeois, J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Elsayed-Ekhouly, S. M., & Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparison analysis off conflict styles across cultures. *International Journal of Conflict Management*, 7(1), 71-81.
- Farmer, M., & Roth, J. (1998). Conflict-handling behavior in work groups: Effects of group structure, decision processes and time. *Small Group Research*, 29(6), 669-713.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman (Obra original publicada em 1916).
- Ferreira, J. M. C. (2001). Teoria geral dos sistemas e abordagem sociotécnica. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 49-75). Amadora: McGraw-Hill.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows*. London: Sage Publications.
- Fiol, M. C. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization Science*, 5(3), 403-420.

- Fisher, R. J. (1997). Third party consultation as the controlled stimulation of conflict. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 192-207). London: Sage Publications.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. London: Hutchinson.
- Fraher, A. L. (2004). *A history of group study and psychodynamic organizations*. London: Free Association Books.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 5(1), 115-134.
- Friedman, H. H., & Amoo, T. (1999). Rating the rating scales. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 114-123.
- Friedman, H. H., & Friedman, L. W. (1986). On the danger of using too few points in a rating scale: A test of validity. *Journal of data collection*, 26(2), 60-63.
- Friedman R. A., Tidd S. T., Currall S. C., & Tsai J. C. (2000). What comes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito, teoria e prática* (3ª ed.). Oeiras: Celta Editora (Obra original publicada em 1977).
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C. M., & Barrasa, A. (2005). Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 312-328.
- Gilbreth, L. (1973). *The psychology of management*. Easton, PA: Hive Publishing (Obra original publicada em 1914).

- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Gomes, A. D. (1992). Formas de organização e técnicas de gestão: Análise comparativa e níveis de análise. *Revista Portuguesa de Gestão*, II, 29-47.
- Goodman, P. S., Devadas, R., & Griffith-Hughson, T. L. (1988). Groups and productivity: Analysing the effectiveness of self-managing teams. In J. P. Campbell, & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology* (pp. 295-327). San Francisco: Jossey-Bass.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. C., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 9, 121-173.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Guerra, J., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision making groups. *Human Relations*, 7(3), 367-381.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. In M. A. West, *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-21). New York: John Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307-338
- Guzzo, R. A., & Shea, G. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 261-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Hackman, J. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hackman, J. (1990). *Groups that work and those that don't*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J., & Morris, C. (1978). Group Process and Group Effectiveness: A Reappraisal. In L. Berkowitz (Ed.), *Group Processes*. New York: Academic Press.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed.). São Paulo: Bookman (Obra original publicada em 1998).
- Hall, J. (1969). *Conflict management survey: A survey on one's characteristic reactions to and handling of conflicts between himself and others*. Conroe, TX: Teleometrics.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley & Sons.
- Heinen, J. S., & Jacobson, E. (1976). A model of task group development in complex organizations and a strategy of implementation. *Academy of Management Review*, 1, 98-111.
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2003). Consequences of feeling dissimilar from others in a work team.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, Fall, 75-90.
- Holahan, P. J., & Mooney, A. C. (2003). Understanding conflict in project teams: An investigation of organizational, task, and team-level determinants. Comunicação apresentada na Portland International Conference on Engineering Technology and Management, Portland, OR.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariances structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA: Sage.

- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). R_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink* (2^a ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of management*, 25(2), 117-142.
- Jehn, K. A. (1992). *The impact of intragroup conflict on effectiveness: A multimethod examination of the benefits and detriments of conflict*. Dissertação de doutoramento não publicada. Northwestern University.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997a). A qualitative analyses of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A. (1997b). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. D. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 87-100). London: Sage Publications.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.

- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-306.
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academic of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-764.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. (1987). *Joining together: Group theory and group skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina MN: Interaction Book.
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional Intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195-218.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16(2), 416-441.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2^a ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Massachussets: Havard Business.

- Keating, J. (1987). *Sistemas produtivos e sua regulação: contributos da perspectiva sociotécnica*. Trabalho de síntese apresentado no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing workteam effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kolb, D. M., & Bartunek, J. M. (1992). *Hidden Conflict in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in top management teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Kozan, K. (1986). *Conflict management styles of Jordanian managers*. Trabalho não publicado. Yarmouk University, Amman, Jordan.
- Kozan, K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 338-360.
- Kozan, K., & Ergin, C. (1999). The influence of intra-cultural value differences on conflict management practices. *International Journal of Conflict Management*, 10(3), 249-268.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). New York: Wiley.
- Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal study. *Human Communication Research*, 26(4), 558-590.

- Kwak, E. J. L. (2004). *Team effectiveness and characteristics: apparel product development teams*. Dissertação de doutoramento não publicada. Department of Textiles and Consumer Sciences, Florida State University.
- Landsberger, H. (1958). *Hawthorne Revisited*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Le Bon, G. (1960). *The crowd*. New York : Viking (Obra original publicada em 1895).
- Leavitt, H. (1975). Suppose we took groups seriously... In E. L. Cass, & F. G. Zimmer (Eds.), *Doing research that is useful for theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lemoine, C. (1995). Les tribulations d'une notion: du groupe à l'équipe de travail. *Revue québécoise de psychologie*, 16(1), 97-110.
- Levine, J. M., & Thompson, L. L. (1996). Conflict in groups. In E. T. Higgins, & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles* (pp. 745-776). New York: Guilford.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lickert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Litterer, J. A. (1966). Conflict in organization: A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9, 178-186.
- Locke, E., & Schweiger, D. (1979). Participation in Decision Making: One more look. In B. M. Shaw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 265-339). Greenwich, CT: JAI Press.
- López, S. P., Péon, J. M., & Órdas, C. J. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.

- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Freire, P. (2000). Equipas de Trabalho: Eficácia ou Eficácias. In A. D. Gomes, A. Caetano, J. Keating, & M. P. Cunha (Eds.), *Organizações em transição. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing crossfunctional new product teams' innovativeness and constraint – adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- MacCallum, R. C., Zhang, S., Preacher, K. J., & Rucker, D. D. (2002). On the practice of dichotomization of quantitative variables. *Psychological Methods*, 7(1), 19-40.
- Mailhot, G. B. (1968). *Dynamique et genèse des groupes*. Paris: Éditions de l'Épi.
- Mannix, E. (2003). Editor's comments: conflict and conflict resolution – a return to theorizing. *Academy of Management Review*, 28(4), 534-546.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Matos, P., Barbosa, S., & Costa, M. E. (2000). A propósito da avaliação psicológica da identidade: Estudo sobre o EOMEIS-2. *Psychologica*, 25, 5-17.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: MacMillan.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mayo, E. (1947). *The Political Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- McCauley, C. (1998). Group dynamics in Jani's theory of groupthink: Backward and forward. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73 (2/3), 142-162.
- McGrath, J. (1984). *Groups. Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- McGrath, J. (1991). Time, Interaction and Performance (TIP): A theory of groups. *Small Group Research*, 22(2), 147-174.
- McGrath, J. (1997). Small group research, that once and future field: An interpretation of the past with an eye to the future. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(1), 7-27.
- McGrath, J., & Kravitz, D. (1982). Group research. *Annual Review of Psychology*, 33, 195-230.
- McLeod, P. L., & Kettner-Polley, R. B. (2004). Contributions of psychodynamic theories to understanding small groups. *Small Group Research*, 35(3), 333-361.
- Medina F. J., Munduante L., Martínez, I., Dorado, M., & Mañas M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 2004, 19(1), 3-15.
- Mesch, D., Lew, M., Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1988). Impact of positive interdependence and academic group contingencies on achievement. *Journal of Social Psychology*, 128, 345-352.
- Merriam, S., & Simpson, E. (1984). *A guide to research for adult educators and trainers*. Malamar, FL: Krieger.
- Miguez, J. & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional?*. Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Universidade Lusíada, Porto.
- Millán, A. L., Sagrera, A. A. P., Félix, L. R., & Onsalo, M. R. (1999). *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y gestión*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Miller, E., & Rice, A. (1967). *Systems of Organizations: The Control of Task and Sentient Boundaries*. Londres: Tavistock Publications.
- Mitroff, J., Barabba, N., & Kilmann, R. (1977). The application of behavioral and philosophical technologies to strategic planning: A case study of a large federal agency. *Management Science*, 24(1), 44-58.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.

- Moreira, M. J. (2007). *Dos grupos às categorias sociais: Contributos para a compreensão dos processos de fusões e aquisições de empresas*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Moreland, R. L., Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1994). Back to the future: Social psychology research on groups. *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, 527-555.
- Morgan, B. B., Salas, E., & Glickman, A. (1994). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120(3), 277-291.
- Morin, E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'Éfficacité de l'Organization- Théories, Représentations et Mesures*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- Morris, M. W., Williams, K. Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M. T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J., & Hu, J. (1998). Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 729-747.
- Mortensen, M., & Hinds P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212-238.
- Muchielli, R. (1984). *Le Travail en Equipe*. Paris: Editions ESF, Librairies Techniques.
- Mueller, F., Procter, S., & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its contexts(s): Antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*, 53(11), 1387-1424.
- Munduate, L., & Dorado, M. A. (1999). El conflicto en los grupos de trabajo. In J.F. Morales, & S. Yubero (Eds.), *El grupo y sus conflictos*. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J. M., & Euwema, M. (1999). Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 10(1), 5-20.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of british string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165-186.

- Neale, J. M., & Liebert, R. M. (1986). *Science and behavior: An introduction to methods of research* (3^a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nemeth, C. J., Personnaz, B., Personnaz, M., & Gonçalves, J. A. (2004). The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries. *European Journal of Social Psychology*, 34, 365-374.
- Nibler, R., & Harris, K. L. (2003). The effects of culture and cohesiveness on intragroup conflict and effectiveness. *The Journal of Social Psychology*, 143(5), 613-631.
- Nieva, V., Fleishman, E., & Reick, A. (1978). *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement and Their Relationships*. Washington D.C.: Advanced Research Resources Organizations.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face-negotiation theory. *Communication Research*, 30(6), 599-624.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Oliveira, J. C., Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2005). O Desenvolvimento dos Grupos: a questão da sequencialidade. *Boletim SPEF*, 30/31, 121-131.
- O'Leary-Kelly, A. M., Martocchio, J. J., & Frink, D. D. (1994). A review of the influence of group goals on group performance. *Academy of Management Review*, 3(7), 1285-1301.
- Oppenheim, A. N. (1966). *Questionnaire design and attitude measurement*. New York: Basic Books.
- O'Reilly, C. A., Williams K. Y., & Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help? In M. A. Neale, E. A. Mannix, & D. H. Gruenfeld (Eds.), *Research on managing groups and teams* (pp. 183-207). London: Jai Press.
- Pagés, M. (1968). *La vie affective des groupes. Esquisse d'une theorie de la relation humaine*. Paris: Dunod.

- Passos, A. (2005). *Contributos para a explicação do funcionamento das equipas de trabalho: O papel da diversidade e do conflito intragrupal*. Dissertação de doutoramento não publicada. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Passos, A., & Caetano, A. (2004). Tipos de conflito intragrupal: Um modelo tridimensional. In J. Vala, M. Garrido, & P. Alcobia (Eds.), *Percursos de Investigação em Psicologia Social e Organizacional* (Vol. 1, pp. 109-122). Lisboa: Edições Colibri.
- Passos, A., & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 231-244.
- Pearce, J., & Ravlin, E. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations*, 40(11), 751-782.
- Pearson, A. W., Ensley, M. D., & Amason A. C. (2002). An assesement and refinement of Jehn's intragroup conflict scale. *Journal of Conflict Management*, 13(2), 110-117.
- Pelled, L. H. (1996). Demografic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pelz, D. C., & Andrews, W. P. (1966). *Scientists in organizations: Productive climates for research and development*. New York: Wiley.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade de SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pereira, O. G. (2002). A emergência do paradigma americano. In J. Vala, & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social*, (5ª ed.) (pp. 31-47). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Peterson, R. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.

- Peterson, R. S., & Behfar, K. (2003). The dynamic relationship between performance, feedback, trust and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 92, 102-112
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-126.
- Pneuman, R. W., & Bruehl, M. E. (1982). *Managing Conflict*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 269-320.
- Poole, M. S., Van de Ven, A. H., Dooley, K., & Holmes, M. E. (2000). *Organizational change and innovation processes: Theory and methods for research*. New York: Oxford University Press.
- Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust and task commitment on project team performance. *The International Journal of Conflict Management* 7(4), 361-377.
- Prein, H. C. M. (1976). Stijlen van conflicthantering [Styles of handling conflict]. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321-346.
- Priem, R., & Price, K. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 16(2), 206-225.
- Pritchard, D. (1992). Organizational productivity. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 443-471). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.

- Putnam, L. L. (1986). Conflict in group decision making. In R. Y. Hirokawa, & M. S. Poole (Eds.), *Communication and Group Decision-Making* (pp. 175-196). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Putnam, L. L. (1997). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 147-160). London: Sage Publications.
- Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 549-599). Newbury Park: Sage Publications.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. (1982). Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook 6* (pp. 629-652). Newbury Park, CA: Sage.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2^a ed.). New York: Praeger.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.
- Rahim, M. A., Buntzman, G. F., & White, D. (1999). An empirical study of the stages of moral development and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 10(2), 154-172.

- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 122-132.
- Rahim, M. A., Magner, N., & Shapiro, D. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.
- Rahim, A., & Psenicka, C. (2004, Junho). *Conflict management strategies as moderators or mediators of the relationship between intragroup conflict and job performance*. Comunicação apresentada na 17ª Conferência Anual da IACM (International Association of Conflict Management), Pittsburgh, Pennsylvania. Retirado em Novembro de 2005 (<http://ssrn.com/abstract=610702>).
- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e consequentes*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Rentsch, J. R., & Zelno, J. A. (2003). The role of cognition in managing conflict to maximize team effectiveness. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 130-149). Chichester: John Wiley & Sons.
- Renwick, P. A. (1975). Impact of topic and source of disagreement on conflict management. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 416-425.
- Rice, A. K. (1955a). Productivity and social organization in an indian weaving mill. II. A follow-up study of the experimental reorganization of automatic weaving. *Human Relations*, 8, 399-428.
- Rice, A. K. (1955b). The experimental reorganization of non-automatic weaving in an indian mill: A further study of productivity and social organization. *Human Relations*, 8, 199-249.
- Rice, A. K. (1963). *The enterprise and its environment*. London: Tavistock Publications.

- Rico, L. (1964). Organizational conflict: A framework for reappraisal. *Industrial Management Review*, Fall, 67-80.
- Robbins, S. P. (1974). *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (7^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2000). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach* (9^a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rodrigues, A. (2004). *A definição do conceito de grupo e suas implicações no funcionamento do sistema. O caso das "Equipas Cirúrgicas*. Trabalho de investigação não publicado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Rogelberg, S. G., Church, A. H., Waclawski, J., & Stanton, J. M. (2002). Organizational survey research. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 141-160). Oxford: Blackwell Publishing.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Cambridge M.A.: Harvard University Press.
- Rollinson, D. (2002). *Organisational behavior*. Boston: Addison Wesley.
- Ross, R. (1989). Conflict. In R. Ross, & J. Ross (Eds.), *Small Groups in Organizational Settings* (pp. 139-178). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rossi, P., Wright, J. D., & Anderson, A. B. (1983). *Handbook of survey research*. New York: Academic Press.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 38(2), 120-135.

- Runyon, R. P., Haber, A., Pittenger, D. J., & Coleman, K. A. (1996). *Fundamentals of behavioral statistics*. New York: McGraw-Hill.
- Saavedra, R., Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61-72.
- Sackmann, S. A. (1991). Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 140-161.
- Sambamurthy, V., & Poole, M. S. (1992). The effects of variations in capabilities of GDSS designs on management of cognitive conflict groups. *Information Systems Research*, 3(3), 224-251.
- Sanna, L. J., & Parks, C. D. (1997). Group research trends in social and organizational psychology: Whatever happened to intragroup research? *Psychological Science*, 8(4), 261-267.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1(2/3), 116-137.
- Savoie, A., & Brunet, L. (2000). Les équipes de travail: Champ d'intervention privilégié pour les psychologues. In J. L. Bernaud, & C. Lemoine, *Traité de psychologie du travail et des organisations* (pp. 167-177). Paris: DUNOD.
- Schein, E. (1987). *Process Consultation* (Vol. 2). Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Schutz, W. C. (1958). *Firo: A Three-dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. New York: Holt.
- Schweiger, D. M., & Sandberg, W. R. (1989). The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 10(1), 31-43.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71.

- Schwenk, C. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36(4), 436-448.
- Shaw, M. (1973). Scaling group task: A method for dimensional analysis. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 3, 8.
- Shea, G., & Guzzo, R. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 3, 25-31.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Slater, P. E. (1966). *Microcosm. Structural, psychological and religious evolution in groups*. New York: Wiley.
- Slater, S. (1995). Issues in conducting marketing strategy research. *Journal of Strategic Marketing*, 3(4), 257-270.
- Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10, 504-529.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding Conflict Paralysis and Movement in Group Dynamics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem? *Journal of Applied Psychology*, 72, 438-443.
- Srivastva, S., Obert, S. L., & Neilsen, E. H. (1977). Organizational analysis through group processes: A theoretical perspective for organizational development. In C. Cooper (Ed.), *Organizational Development in the UK and the USA: a Joint Evaluation*. London: Macmillan.
- St. Arnaud, Y. (1978). *Les petits groupes: participation et communication*. Montréal: Les Presses de L'Université de Montréal – Les Editions du CIM.
- Stanton, J. M., & Rogelberg, S. G. (2002). Beyond online surveys: Internet research opportunities for industrial-organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.),

- Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 275-294). Oxford: Blackwell Publishing.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Stevens, J. (1996). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (3^a ed.). New York: Lawrence Erlbaum.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Sundstrom, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams : Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4^a ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Tannenbaum, S., Beard, R., & Salas, E. (1992). Team Building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues theory and research in Industrial/Organizational Psychology*. Amsterdam: Elsevier.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups*. New York: Academic Press.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row.
- Tedeschi, J. T., Schelenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1973). *Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations*. Chicago: Aldine.
- Teixeira, A. A. C., & Costa, J. (2006). *What type of firm forges closer innovation linkages with Portuguese Universities?* Working Paper n° 207, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 217-241.

- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: RandMcNally.
- Thomas, K. W. (1977). Toward multi-dimensional values in teaching: The example of conflict behaviors. *Academy of Management Review*, 2, 484-490.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict MODE Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Liu, S., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study of five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-296.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 13-23.
- Tjosvold, D. (1997). Conflict within interdependence: Its value for productivity and individuality. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds), *Using conflict in organizations* (pp. 23-37). London: Sage Publications.
- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. (2006). Effectiveness of chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231-252.
- Tosi, H. L., Mero, N. P., & Rizzo, J. R. (2000). *Managing organizational Behavior* (4^a ed.). Malden: Blackwell Publishers.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38 .
- Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.

- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages in small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2(4), 419-427.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes* (Vol. 2, pp. 77-121). Greenwich, CT: JAI Press.
- Turner, M. E., & Pratkanis, A. R. (1994). Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink: reducing identity protection and enhancing intellectual conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 254-270.
- Turner, M. E., Pratkanis, A. R., Probasco, P., & Leve, C. (1992). Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(5), 781-796.
- Ullman, J. B. (2001). Structural equation modeling. In B. G. Tabachnick, & L. S. Fidell (Eds.), *Using multivariate statistics* (4^a ed.) (pp. 653-771). Boston: Allyn & Bacon.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behaviour: Theoretical frontiers*. Hove, UK: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. W. (1994). Optimizing performance by stimulating conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.
- Van de Vliert E., & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199-209.
- Van de Vliert, E., Euwema, M. C., & Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.
- Van de Vliert, E., Nauta A., Giebels E., & Janssen O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475-492.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 322-338.

- Van de Ven, A. H., & Chu, Y. (1989). A psychometric assessment of the Minnesota Innovation Survey. In A. H. Van de Ven, H. L. Angle, & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies* (pp. 55-103). New York: Harper & Row.
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van de Vliert, E. (2000). Team member's affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management*, 26(4), 633-655.
- Van Der Vergt, G., & Van de Vliert, E. (2002). Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*, 17(1), 50-67.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Organismic Psychology and Systems Theory*. Worchester: Clark University Press.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145-180.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organisational Dynamics*, 26(1), 49-60.
- Wall, J. J., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Wall, V., & Nolan, L. (1986). Perceptions of inequality, satisfaction, and conflict in task oriented groups. *Human Relations*, 39(11), 1033-1052.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: confrontations and third-party consultations*. Reading, MA: Addison-Wessley.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press. New York: Oxford University Press (Obra original publicada em 1929).
- Weider-Hatfield, D. (1988). Assessing the Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II). *Management Communication Quarterly*, 1(3), 350-366.
- West, M. (1994). *Effective teamwork*. UK: Blackwell.

- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Wheelan, S. (1990) *Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger.
- Wheelan, S. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. (1999). *Creating Effective Teams – A Guide for Members and Leaders*. London: Sage Publications.
- Wheelan, S., & Kaeser, R. M. (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small Group Research*, 28(1), 94-121.
- Williams, K., & O'Reilly (1998). Demography and diversity in organizations. In B. M. Staw, & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Williams, L. J., Ford, L. R., & Nguyen, N. (2002). Basic and advanced measurement models for confirmatory factor analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 366-389). Oxford: Blackwell Publishing.
- Worchel, S. (1994). You can go home again: Returning group research to the group context with an eye on developmental issues. *Small Group Research*, 25(2), 205-223.
- Yalom, I. (1995). *The theory and practice of group psychotherapy*. New York: Basic Books.
- Yang, J. (2005). *The role of trust in organizations: Do Foci and bases matter*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, Louisiana State University.
- Yang, J., & Mossholder K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589-605.